



ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

# Újmédia használat, online kommunikáció

Tréning háttéranyag

Tananyagszerző: Dr. Fábri György



## Tartalomjegyzék

Bevezetés és tartalmi összefoglalás .....	6
1. Az újmédia fejlesztésének és használatának sajátosságai .....	7
1.1. Az újmédia/web 2.0: definíció helyett morfológia .....	7
a; új tartalom .....	7
b; új közönség .....	8
c; új közvetítő közeg .....	9
1.2. Az újmédia hatása: a kommunikáció dominálta élet .....	9
a; kommunikáció és cselekvés .....	10
b; kommunikáció és gondolkodás .....	11
2. Az újmédia felületei: alkalmazások és funkciók .....	12
2.1. közösségépítés .....	12
a; általános közösségi oldalak .....	13
b; szakmai közösségi oldalak .....	14
c; speciális közösségi oldalak – ösztönző ötletek .....	14
2.2. Az intézmény saját felületű külső kommunikációja .....	15
a; újmédiás honlap-elemek .....	16
b; a személyesség és közös gondolkodás net-terei, a blogok .....	16
2.3. A közös munka menedzselése .....	17
a; közös tartalomalkotás .....	17
b; projektmenedzsment és találkozók .....	18
c; tartalmak állandó, eszközfüggetlen elérhetősége .....	19
2.4. tudásmegosztás és közösségi tudásépítés .....	19
a; wiki-rendszerek és kapacitáshálózatok .....	19
b; a tudásátadás webvilága .....	20
c; tudástár a saját tartalmakból .....	21
d; a képiség megosztása .....	21
3. Az újmédia és a szervezeti kommunikáció .....	23
3.1. A közösségi médiamarketing: mire képes és mire nem .....	23
a; funkciók, elérés .....	23
b; bevált és kevésbé sikeres kommunikációs technikák .....	24
c; költséghatékonyosság .....	24
3.2. A web 2.0 külsős kommunikációs lehetőségei .....	25
a; marketingstratégia és a web 2.0 kapcsolata .....	25

b; kommunikációs politika a web 2.0 korszakában .....	26
c; közönségkapcsolatok megújítása .....	27
d; a közösségi média használati elvei a külső kommunikációban .....	27
3.3. az újmédia belső kommunikációs alkalmazásának hatása a tudás-teljesítmény növelésében .	28
a; láthatóság .....	28
b; rögzítettség, visszakereshetőség, állandósultság.....	30
c; szerkeszthetőség.....	31
d; kapcsolódás .....	32
3.4. tudásmenedzsment az újmédia közegében .....	33
a; szocializáció .....	33
b; tudásmegosztás.....	33
c; hatalmi pozíciók.....	35
d; a közösségi média zavaró zaja és a multitasking.....	36
4. Az újmédia a piaci és kormányzati szervezetek működésében .....	37
4.1. A web 2.0 általános szervezeti hatásai.....	37
a; tudásmenedzsment.....	37
b; a közösségi média működési elveinek alkalmazása a belső intézményi rendszerekre .....	38
4.2. a web 2.0 piaci-üzleti környezetben.....	39
a; belső szervezetfejlesztési hatások.....	39
b; szervezeti megújulás: social media command centerek alakulása .....	40
4.3. Hogyan használhatóak a web 2.0-s alkalmazások a kormányzati kontextusban? .....	40
a; nemzetközi iránymutatás a kormányzati webhasználatról.....	41
b; a közzsférában történő alkalmazás feltételei.....	41
c; közösségi alkalmazások a szabályozásban, jogszabály-előkészítésben .....	42
d; kormányzati szervek közötti együttműködés web 2.0-s bázison.....	42
e; politikai részvétel és átláthatóság .....	43
4.4. A web 2.0 hatása a közintézményekre, társadalmi elfogadottságára és hatékonyságára.....	44
a; a „jó kormányzás” céljainak támogatása.....	44
b; a szabálykövetés erősödése .....	45
c; a közösségi média negatív jelenségei .....	45
d; az újmédia hátrányai, veszélyei a kormányzati felhasználásban .....	46
e; intézményi policyk a web 2.0 világában .....	47
4.5. A felhasználói bekapcsolódás speciális szinterei.....	47
a; a közösségi alkalmazás-fejlesztés .....	48

b; a közösségi tulajdon szelleme .....	48
4.6. Hogyan legyen jó megrendelő a vezető az újmédia fejlesztőivel szemben? .....	48
a; a megrendelői szerep sajátosságai.....	48
b; az ajánlatok kezelése.....	49
c; tárgyalási technikák az újmédia-szolgáltatások megrendeléseihöz .....	51
5. Zárógondolatok: a web 2.0 jövője a mindenkori mai naptól kezdődően .....	52
6. Ajánlott szakirodalom .....	54

## Bevezetés és tartalmi összefoglalás

Az újmédia vagy web 2.0 vált az információszerzés, médiahasználat és marketingipar egyik legtöbbször használt kifejezésévé az elmúlt négy-öt évben. Ennél is tanulságosabb azonban, hogy egy évtizeddel ezelőtt még nem is létezett ez a fogalom, sőt jórészt maga az a tevékenységi kör sem, amelyet jelöl. Magyarán, egy olyan aktivitást, módszertant, működést igyekszünk a szervezeti menedzsment számára hasznosíthatóan összefoglalni és elsajátíthatóvá tenni, ami nem kristályosodhatott még ki, nem szűrődhetek le a rutinok, a „bevált megoldások” vagy „igazolt gyakorlatok” pedig alig értelmezhetőek. Ugyanakkor sürgető az igény a részvételre, a bekapcsolódásra, ami jelentős erőforrásokat és a szervezeti kultúrák gyökeres változását igényli.

A modern kori menedzsment történetében is példátlan ez a helyzet, de nyilvánvalóan elvileg is komoly belső ellentmondásokat hordoz. Ezért tartjuk szükségesnek, hogy bevezetőül néhány olyan elméleti megfontolást foglaljunk össze, amelyek az újmédia sajátosságait általános szinten is megfogalmazzák. Ahhoz ad támpontot ez a megközelítés, hogy az újmédia szervezeti kommunikációs felhasználásának konkrét eseteivel találkozó vezető képes legyen az egyértelmű algoritmusok és metodológiák hiányában is értékelni, dönteni a felhasználásról, alkalmazásról. De ahhoz is támogatást nyújt az elméleti megalapozás, hogy a vezető elsajátítsa az újmédia megértését és alkalmazását segítő gondolkodásmódot. Ez különösen lényeges a „digitális bennszülöttnek” nevezett korosztálytól távolabb álló használók esetében, azonban éppen az ilyesféle kifejezésekkel, igencsak trendi felfogásokkal szembeni távolságtartáshoz szükséges önbizalmat is erősíti. Ha ugyanis a kommunikáció általános sajátosságainak kontextusában írjuk le az újmédia jelenleg megfigyelhető elemeit, akkor megóvjuk önmagunkat a kritikátlan elfogadástól, a divathullámokra/nak való felüléstől. Éppen az internet világa az, ahol a nem is oly távoli ezredfordulón a teljes iparág megtanulhatta, mennyire hasznos lehet ez a fajta egészséges kételkedés a hirtelen jövő és kizárólagosnak látszó megoldásokkal szemben.

Jelen anyag az újmédia általános jellemzőinek elméleti jellegű tárgyalása (1.) után számba veszi a web 2.0 jelenleg ismert felületeit és eszközeit (2.) Ezt követően a szervezetek belső és külső kommunikációjában történő felhasználási lehetőségeket tárgyalja (3.), majd a szervezetek működésére való hatást elemzi (4.). A zárórész az újmédiában várható fejlemények kezelésére kínál szempontokat (5.)

# 1. Az újmédia fejlesztésének és használatának sajátosságai

## 1.1. Az újmédia/web 2.0: definíció helyett morfológia

De mi is az az újmédia, miért emlegetjük web 2.0-ként, ugyanaz-e a kettő? A web 2.0 kifejezést O'Reilly idevágó előadásához/cikkéhez szokás kötni, amelyben 2004-ben határozta meg az internet első (alig másfél évtizedes) korszakával szemben az akkoriban formálódó webes újvilágot. Ennek az internetes médiatérnek az újdonságát a kommunikáció irányának radikális kibővülése jelentette, ami napjainkra egybenmosta az újmédia kifejezéssel a jelenséget.

Utóbbi jóval régebben (mintegy két évtizede) használt jelölés, korábban a nyomtatott sajtóval szemben a digitális médiát értették rajta. Azonban ahogyan a számítógép, a digitális televízió, a digitális hanghordozók és az internetes oldalak napi használata révén természetes médiaformákká váltak, az újdonság egyre inkább a web 2.0 megoldásaira terjedt el jellemzőként.

### a; új tartalom

A web 2.0 lényegét a tartalom létrehozásában és elosztásában lehet megragadni, aminek kísérőjelensége ugyanakkor a tartalom műfajában zajló hangsúlyeltolódás. A tartalom-előállítás közösségivé válik, vagyis a felhasználók maguk is tartalom-előállítók lesznek: blogokat, mikroblogokat írnak, kommentelnek. Az ilyesféle tartalmak lassan egyenértékűvé válnak a hivatásszerű tartalomgyártók anyagaival, mennyiségük és olvasottságuk terén egyaránt.

Ennél is lényegesebb és alig feldolgozott az a fejlemény, ami az új típusú tartalmak megjelenésében ölt testet. A közösségi oldalak révén tartalommal válik a korábban lényegében észrevétlen magánélet és magánvélemény, de legalább ilyen fontos tartalomként jelenik meg maga a kapcsolat. Tehát információt hordoz a kapcsolati hálóknak megléte, mozgása, dinamikája, az egyes kapcsolatok eseményei és a másik ember kapcsolati reflexiói (like-olás stb.), valamint az önprezentációs információs mikrouniverzuma. Az információk újrendeződése maga is információvá válik: a widgetekkel beköszönő képernyő, az RSS folyamatosan frissülő gyűjtései, a Digg vagy Reddit típusú gyűjtemények egységükben többletüzennel bírnak az egyes (és illékony) adatalemekhez képest. Világlátást, információs horizontot körvonalaznak.

A tartalom statikussága és véglegessége gyakran feloldódik. Ennek a tétje viszonylag kisebb a szövegszerű produktumoknál, azonban a szoftverek, alkalmazások esetében az elvárás magától értetődően a működőképesség. A Linux-alapú operációs rendszerek informatikai fejlesztése a web 2.0 korában vált – bár nem kizárólagos – modellé. A frissítések, javítások és komplex alkalmazások egyéni, kiscsapatos alkotása gyakran jár együtt az ingyenességgel, ami a standardizálást, számon kérhetőséget és hosszabb távra tervezést nehezítik.

Befejezetlenségnek tűnik az állandósult beta-verzió jelleg, hiszen a fogyasztói visszajelzések közvetve, a fejlesztői korrekciók közvetlenül bekerülnek a már használt alkalmazásokba is.

A szellemi tevékenységek eredményeinek befejezettsége a modern korban azáltal is hangsúlyossá vált, hogy a szerzői és szomszédos jogok rendszerébe illeszkedett definiáltságuk. A web 2.0 világában folyamatosan erősödik a szabad források kultúrája, ami a számítógépes alkalmazásoktól kezdve a tudományos szövegeken át a filmekig, egyéb művészeti performancokig terjed. Itt valóban egyfajta kultúráról, annak értékvilágáról van szó, amelyben a résztvevők autonóm módon megalkotott (és az olyasféle kulturális hatalmi pozícióval szemben, mint amit például a tudományos kiadók jelentenek) és kiküzdött normái a beleegyezés és trendiség erejével válnak kötelezővé a tartalmak létrehozásakor.

### **b; új közönség**

Az újdonság következő eleme a tartalmak hozzáférhetőségének a minden korábbi logikát meghaladó gyorsasága és radikálisan kibővülő célközönsége. A keresőmotorok egyre finomabb és specializáltabb képességei, a „linkelések” (webes hivatkozások) és „tagelések” (jelölések) révén egyrészt szinte bárki megtalálhatja az internetes kitettségünket, másrészt a véletlenszerű belebotlások valószínűsége is exponenciálisan megnő. Az alapvető információs létformává a behálózottság válik. Egy olyan információs és aktivitási hálónak válunk résztvevőivé, építőivé, amely hálóba szinte bárki beleakadhat, így a hagyományos célcsoport és információs/kulturális közösség fogalma elasztikusan oldódik fel a váratlanul felbukkanó – majd gyakran eltűnő – olvasó, illetve tartalomszolgáltató alakjában.

A közönség méretének robbanásszerű bővülése egyúttal a szerepének eddig soha nem tapasztalt átfordulásával is együtt jár. Ma szinte alig engedheti meg magának tartalomszolgáltató, hogy ne tegye szinte egyenrangú alkotótársává a felhasználót. A legszélesebb részvételi forma a tetszések kifejezése és a megosztásokkal történő további tartalomépítés. A like-ok száma nem csupán hozzáférhetőséget fokoz és minősít, hanem fontos tartalmi eleme egy információs egységnek – együtt nézzük az egységgel magával, hogy mennyien like-olták, illetve aszerint alakítjuk a közzétételt, hogy mind többen like-olják.

A hozzászólások, kommentelések legalább akkora figyelmet keltenek, mint maguk a „hivatalos” szövegek, de ezek a web 2.0 viszonylag csekély felületét teszik ki. Sokkal lényegesebb a tudás-összegyűjtésben játszott szerepe a közönségnek. Amikor az egyes témákhoz összehordja az olvasói kör a sokféle információt, ellenőriz, pontosít és kiegészít, nem tesz mást, mint lényegileg új tartalommal formálja az anyagot. A leglátványosabban mindez az olyan tudásbázisoknál mutatkozik meg, mint pl. a Wikipédia, hiszen ez már egy teljesen önálló életre kelt, önmagában használt és az eredeti tudásforrásokat (lexikonok, tananyagok, monográfiák stb.) háttérbe szorító létformája a közös tudásnak, a közönség tudásának.



Mindez létrehoz egy új közösségi attitűdöt is: amikor befogadunk, elkezdünk aktívvá válni, megosztunk, like-olunk, hozzáírunk, kiigazítunk, hiszen van rá terünk, s így az interaktivitás válik a közösségi alapélménnyé. A web 2.0 másik közösségélménye a részekből összeálló, tagolt tudás-produktum, ahol az egyes elemek önmagukban is fejleszthetők, cserélhetők („komponensalapú tervezés”). A tudástermék birtoklása is másféle viszonyban történik, hiszen többen, időnként nagyon sokan, ismeretlenek hálózatában alkotják meg, ráadásul a közzététel evidens, tehát az elérhetőség lehatárolása egyre kevésbé fontos motiváció.

### **c; új közvetítő közeg**

Az új tartalom és az új közönség konstituálja azt az új közeget (médiát), amely globális méretekben teljesíti be McLuhan sokat idézett tézisé: „Az üzenet maga a média.” Az internetes tartalmak fizikai valóját mindig is hiába kereste a tárgyasulásokhoz szokott nyugati gondolkodás, de azok tulajdonosai, jellege és szellemi értelemben vett lokalizálhatósága többé-kevésbé egyértelmű volt. Azonban a web 2.0 olyan platformok hálózata, ahol magukat a platformokat is a felhasználók alkotják meg az informatikai algoritmusok felett, így ezek folytonosan alakulnak, bővülnek, mozgásban vannak.

Újak tehát maguk a médiumok, mégpedig hihetetlenül újak: a napjainkban teljes természetességgel használt felületek közül egy évtizede lényegében még egyik sem (a Wikipédia 2001-ben indult) létezett! Az újdonság a jellegéből adódóan egyfelől innovatív és ösztönző sajátosságot kölcsönöz a web 2.0-nek, ám a jelenség természetének vizsgálhatóságát viszonylagossá teszi. Gyors és az eredeti szándéktól messze jutó felfutások (Facebook), az iparági jóslatokat cáfoló hanyatlások (iwiw, Myspace), bizonytalan kimenetű erősödések (LinkedIn) mutatják a váratlanságot és kiszámíthatatlanságot.

Az új médium sajátossága a nyelvhasználat, a szókincs, a stílus változásának felgyorsulása. A szleng, rétegnyelvek és közvetítő nyelvek jelenségei természetesen egyáltalán nem kötődnek az újmédiához, ebben azonban rendkívül széles körben és igen gyorsan terjednek el. A modern kor stilisztikai igényessége és fegyelmezettsége szempontjából érezhető borzongás mindezekkel szemben ugyancsak megszokott jelenség, ennek erőtlensége mutatja ugyanakkor a belenyugvást a folyamatokba. Érdekesebb jelenség a vizualitás és metaforikus elemek túlsúlya a szövegekkel szemben. A képi gondolkodás visszaerősödése a szövegközpontúság évszázadai után a kifejezés és megértés ritmusát is módosítja, egyben pedig a közlés, az információ-menedzsment új követelményét fogalmazza meg a használók számára.

## **1.2. Az újmédia hatása: a kommunikáció dominálta élet**

Manapság gyakran irányul a kritika a kommunikáció abszolutizálására, a valódi tevékenység helyébe lépő prezentáltságra, a reális dolgokat elhomályosító virtualitás ellen. Ezen jól hangzó

szembenállások nem számolnak azzal a nagyon is reális, valóságos és gyakorlati ténnyel, hogy a materiális javak előállításának területén az emberi tevékenység hatékonysága olyan szintre emelkedett, ami bőségesen hagy teret az élet megélésében az immateriális javaknak. Ennek következtében a nyugati világban az ébren töltött idő és a termékhasznosítás egyre nagyobb része kapcsolódik kommunikációs vonatkozásokhoz, hiszen ez adja az új értékjellegét mindezeknek.

## **a; kommunikáció és cselekvés**

Az újmédia platformjai és tartalmi elérhetőségében a technológiai megoldások iterációban vannak a tartalmak fejlesztésével. A vizuális, mindinkább multimédiás megoldások olyan hardver-teljesítményeket vesznek igénybe, amelyek az eszközök folytonos frissítésével, cseréjével követhetőek, ami viszont ösztönzi a fejlesztőket az újabb tartalmi-formai megoldásokra. Ez a kölcsönösség az eszközhasználat rutinjainak, elsősorban a konvergenciának az újabb és újabb szakaszait hozza el. A gyorsan lefutó netbook-próbálkozás helyén a tablet-uralom jelenleg stabilnak tűnik, azonban a mobilkészülékek okostelefonként való használatán belül a kijelző méretének gyökeres fordulata a csökkenésből a növekedésbe még kiszámíthatatlan fejleményeket hozhat.

Egy világos fókusz azonban felfedezhető a technológiai alapok formálódása közepette, nevezetesen az online lét állandósulásának elvárása, igénye. Már régen nem az a kérdés, hogy a mobiltelefont ki lehet-e kapcsolni, hanem az újmédiás platformok elérhetősége tűnik nélkülözhetetlennek. Még akik elutasítják is a facebookos, emailés rendelkezésre állás folyamatosságát, a térképes, tudásbázisos vagy szórakoztató szolgáltatások meglétét határozottan igénylik. Az ugyanakkor nem látható még, hogy a mobilinternet és wifi technológiai rivalizálása milyen fejleményeket hoz.

Azonban mindezek hatása már ma is világosan látszik, vagyis hogy az életvezetés, a tevékenységek hagyományos tagolásai felbomlottak. Az online lét közegében a munkahely és magánvilág közé egyre nehezebb áthatolhatatlan falakat húzni, vagyis a munkatársak a szervezeti élet résztvevői maradnak az otthoni vagy éppen a kikapcsolódási közegükben is. A napok ütemezésének amúgy igen rövid hagyományú, legfeljebb mintegy másfélszáz éves ritmusa tarthatatlanná válik, a munkaidő határai a szervezeti információkhoz való hozzáférés állandósága és az elérhetőség követelménye miatt elmosódottá válnak, a munkával töltött idő kevésbé kötődik formális keretekhez. Magánéletünk szigorú elkülönítése és információs megóvása láthatóan értelmezhetetlen szokás, az emberek az intimitás védelmét önként adják fel a magamutogatás érdekében. Láthatóságunk, az, hogy mások által érzékelve legyünk, kiemelt motivációja lett mindennapjainknak, s ez szükségképpen átszűrődik a magánéletből a hivatali-szervezeti létszférába is. Ezzel mindenképpen számolnia kell az újmédiás realitást figyelembe vevő szervezeti stratégiának.

## **b; kommunikáció és gondolkodás**

A mai információ-befogadási és -közlési rutinjaink a linearitás, vagyis a folyamatos előrehaladás, a múlt lezárt A pontjából a jelen most történő B pontján át a jövő vagy determinált, vagy többváltozós C pontjáig terjedő cselekvések és az ennek megfelelő szemléletű interpretációk rendjében alakultak. Az információk világos vonalú, közlőtől a befogadóig tartó menete is ezt képezi le, amihez képest a web 2.0 körkörösége, a közlő és befogadó közti elválasztás viszonylagossága nehezebben felfogható rendszer.

Ez a kommunikációs átrendeződés együtt jár az autoritás státuszának megváltozásával, leginkább relativizálódásával. Az információs és közlési tekintély hagyományos jegyei (aki írhat, aki megmondhatja nyilvánosan a véleményét, aki „benne van a tévében”, akinek a magánélete érdekes) mindenki számára elérhetőek, ugyanakkor mindenkiről minden tudható, elmondható. A demokratizált kommunikációs jelenlét alapeszméje, miszerint nem hierarchikus a tudás és a hatás, valamint a like-ok és megosztások száma dönti el a relevanciát, a klasszikus autoritásokat (tudományos teljesítmény és sarzsi, a tudásintézményekben betöltött pozíció, a közjó szolgálatában szerzett érdemek) megkérdőjelezi, pozíciójukat gyengíti, egyre inkább feloldja.

De nem csupán a közösségi médián belül indulnak el folyamatok a gondolkodásunk alapjait jelentő struktúrák feloldására, hanem a web2.0 léte maga is tényező lesz egy fontos biztonságot adó sajátosság, a tervezhetőség megrendülésében. A mind gyorsabb változásokra persze már a gépesített szárazföldi közlekedés beköszönte óta panaszkodik a nyugati kultúra, azonban az újmédia a felemelkedések és bukások néhány kattintásra vagy platform-szinten néhány évre szűkülő ritmusával a távlatokat és előregondolást mint avitt szokást helyezi kontextusba.

## 2. Az újmédia felületei: alkalmazások és funkciók

Az újmédia konkrét alkalmazásainak világa beláthatatlan mennyiségű és sokféleségű lehetőséget, fejlesztést, használható eszközt és platformot kínál. A következő fejezetben ezek közül a szervezeti felhasználás számára reálisan számba jöhető halmazból mutatunk be olyanokat, amelyek egy része már ma is a mindennapi élet szerves része, használatuk különösebb informatikai tudást nem igényel, átlagos felhasználói szintű ismeret szükséges csak hozzá, és a legtöbb teljesen ingyenes, legfeljebb bizonyos funkciók eléréséért kell fizetni egy jelképes összeget.

Fontos kiemelni, hogy mivel az informatika dinamikusan fejlődik, az egyes funkciókra íródott eszközök néhány hónap alatt eltűnhetnek, átalakulhatnak vagy egy jobb alkalmazás miatt peremre kerülhetnek. Ezért magukra a funkciókra, nem pedig az egyes eszközökre koncentrálva írható le a web 2.0 világa. Az alábbiakban tehát a funkciókat mutatjuk be, s ezekhez – a teljesség igénye nélkül – bemutatunk néhány eszközt.

Ahhoz, hogy jól megértsük mindezen használati módok működési logikáját, a felhőalapú adattárolás és alkalmazási rendszer (*cloud computing*) lényegét kell elsajátítanunk. A web 2.0-s világ ezen technológiai megoldása ellentmond minden korábbi eszközhasználati rutinnak. Az információk és az elérésükre, létrehozásukra, kezelésükre, közzétételükre használt eszközök egy központi, fizikailag elérhetetlen szerveren tárolódnak, a felhasználó ottléte ideiglenes, és valójában nem a saját eszközén, hanem a felhőbe belemerítkezve használja az alkalmazást. Mégis, a saját világunk lehatároltsága megoldott, tartalmaink dedikáltak lehetnek. Ugyanakkor a felhőben való lét ösztönöz a tudásmegosztásra, a nyitottságra, a közös munkára, közösségekben való létezésre. Mindennek természetesen alapfeltétele a folytonos online lét, a technológiai akadályoztatás ezért egyre drasztikusabban érinti negatívan a munkát, a kapcsolatokat, az önprezentációt.

### 2.1. közösségépítés

Akár egy szervezet belső kommunikációját, akár a külkapcsolatait szeretnénk támogatni, a közösségi portálok ismerete elengedhetetlen. Segítségükkel létrehozhatunk egy olyan online közösségi teret, amelyben az információ-megosztás sokkal hatékonyabb lehet, mint más „hagyományosabb” formában (offline faliújság, telefon, e-mail), és ha mindenki számára nyitott felületet hozunk létre, azokat is könnyen elérhetjük rajta keresztül, akiket személyesen nem is ismerünk.

## a; általános közösségi oldalak

Jelenleg a legismertebb közösségi oldal a **Facebook** ([www.facebook.com](http://www.facebook.com)). Ez az oldal 2004 óta működik. Alapítója Mark Zuckerberg, eredeti neve Thefacebook. 2012 októberében érte el az 1 milliárd felhasználót (már csökkenő tendenciát mutat). 2010 eleje óta magyarul is elérhető. Egyik fő jellegzetessége a „Like” gomb. Népszerűségét mutatja, hogy pl. a legtöbb intézménynek, művészeknek, közéleti szereplőnek van Facebook profilja, és sok honlapra be van ágyazva a Facebook és/vagy Like ikon. A cégek működése szempontjából a leghasznosabb funkciója – a külkapcsolatot támogató cég saját Facebook profilja mellett – a zárt vagy nyitott csoportok létrehozása, amelyekben meghatározott célra létrejött közösségek chatelhetnek egymással.

Ha szeretnénk létrehozni egy saját Facebook-jellegű oldalt – pl. egy cég belső működésének támogatására, mintegy interaktív faliújság gyanánt –, a **Ning** (<https://www.ning.com/>) erre lehetőséget nyújt. A Ning egy önmagunk által menedzselhető közösségi portál, amelyet 2005-ben a Ning Inc. alapított. A Facebookhoz hasonlóan képek, videók, fórumok, blogok indíthatók benne, lehet benne „Like”-olni, és kompatibilis a Facebookkal, Twitterrel, Google-lel, Yahooval. Abban az esetben érdemes ilyen létrehozni, ha szeretnénk egy olyan szeparált online teret, amelynek használatakor más közösségi oldal „digitális zaja” nem vonja el a figyelmet (hiszen a munkatársak pl. a Facebookon tagjai sok más csoportnak is, fel vannak iratkozva hírcsatornákra, ismerőseik üzenőfala folyamatosan frissül, mindenféle funkcióról kapnak értesítést, külső ismerőseikkel chatelhetnek stb.).

A Facebookhoz hasonló nyílt közösségi oldal a **Google+** szolgáltatás ([www.plus.google.com](http://www.plus.google.com)), amely a Google Inc. saját közösségi oldala. 2011 óta működik. Ez a felület is ingyenes, bárki számára elérhető, a belépéshez rendelkezni kell egy Google fiókkal. A Facebookhoz hasonló a felépítése és a funkciói, kölcsönösen sokat merítettek egymásból. Pl. a Facebook „Like” gombját a „Google+”-ban a „+1” helyettesíti. Mivel nincs még túlterhelve, sokan arra használják, hogy „új online életet” kezdjenek, ahol az 500-1000 ismerős hírfolyamai nem spamelik tele az oldalukat. A „Google+”-ban az ismerősöket körökbe kell rendezni, és létezik aszimmetrikus kapcsolat is – ezzel azt érzük el, hogy az adott információkat csak azok láthassák, akikhez szeretnénk eljuttatni, és ne kelljen olyasmit olvasni, amihez egyébként nincs közünk vagy nem vagyunk rá kíváncsiak.

A fentieken túl több másik közösségi portál is működik. Ilyen pl. a 2005 és 2010 között leglátogatottabb magyar weboldal, az **iWiW** (<http://iwiw.hu/>). 2002-ben kezdte meg működését eredetileg WiW néven (Who is Who), majd megváltoztatta a nevét iWiW-re (international Who is Who). Jellemző a web 2.0-s világ hullámvására, hogy bár ma is kétmillió aktív felhasználói bázisa van, a teljes digitális közösség halottnak tekinti az oldalt.

## **b; szakmai közösségi oldalak**

A belső kommunikáció támogatására alkalmas a Google Inc. ingyenes szolgáltatása, a **Google Groups** (<https://groups.google.com/>), eredeti nevén Deja News, ami 1995 óta létezik. 2001 óta van a Google tulajdonában Google Groups néven. Ezzel a szolgáltatással egy közös levelező csoportot lehet létrehozni, amelyben a beszélgetések az elindított témák alá rendeződnek. Mivel e-mailben is érkezik értesítés a levelekről, levelezőlistaként a saját e-mail fiókból is történhet a beszélgetés. Hátulütője, hogy levelezőlistaként túl nagy e-mailforgalom bonyolódhat rajta, s a spamek zavaróak lehetnek.

Szakmai szempontból kiemelkedő jelentőségű a **LinkedIn** (<http://www.linkedin.com/>), amely egy üzleti közösségépítő portál. 2002-ben alapították, és májusban nyitották meg a felhasználók számára. Jelmondata: „Relationships matter” („A kapcsolat számít”). Alapítói: Reid Hoffman, Allen Blue, Konstantin Guericke, Erik Ly, Jean-Luc Vaillant. A felhasználók itt nem barátokat, ismerőseiket jelölhetik be, hanem szakmai kapcsolataikat (akikkel dolgoztak már együtt). Egyre több munkakereső és munkáltató a LinkedIn-t a CV részeként, szakmai önéletrajz-profilként használja, mert ebből kirajzolódik, hogy kik dolgoztak együtt, mihez értenek, milyen képességeik vannak. A felhasználók megerősíthetik és cáfolhatják a többi felhasználó profiljában szereplő információk hitelességét.

Tudományos intézmények számára fontos lehet a **ResearchGate** (<http://www.researchgate.net/>) nevű ingyenes, tudományos közösségépítő portál, amelyet a különböző tudományterületeken kutató és publikáló kutatók használhatnak. Regisztráció után publikálhatnak, olvashatják egymás publikációit és tudományos szakmai kapcsolatokat építhetnek. 2008-ban Ijad Madisch, a ResearchGate cég alapította. A rendszer keresőprogramjában lehet szakfolyóiratokban publikált cikkekre és kutatókra is keresni, copyright publikáláshoz nyílt hozzáférést biztosít. A személyes kutatóprofilal rendelkezők megoszthatnak fájlokat, létrehozhatnak fórumokat, vitákat és módszertani beszélgetéseket indíthatnak, és összegyűjthetik a tudományos álláslehetőségeket is.

## **c; speciális közösségi oldalak – ösztönző ötletek**

Érdekességként – az egyéb érdeklődési körre épülő közösségi portálként – álljon itt két irodalmi életet támogató szolgáltatás. Ezeket azért is említjük, hogy ösztönözzük a kreatív fejlesztéseket, a közösségi média logikáját felhasználva, hivatali körben is.

A **Moly** (<http://moly.hu/>) egy magyar, könyvekkel kapcsolatos közösségi portál. Nagy Bence tipográfus, újságíró alapította. A regisztrált felhasználók saját olvasmányélményeiket oszthatják meg, rendszerezhetik és azok kapcsán kapcsolatba léphetnek más olvasókkal. Csoportosíthatják az eddigi olvasmányaikat, értékeléseket írhatnak, idézhetnek belőlük, „könyvespolcokra” rendezhetik a könyveket, váró- és kívánságlistát készíthetnek, valamint az adatállományba tölthetnek könyvadatokat, hozzájárulva a már most is nagyon bő könyv-, könyvborító- és fülszöveg-adatbázishoz. A felhasználók tevékenysége mellett a portál

naponta megjelenteti az interneten megjelenő, irodalommal, könyvkiadással- és terjesztéssel kapcsolatos tartalmakat, és lehetőséget nyújt a felhasználók számára a beszélgetésre is.

Szintén könyvekkel kapcsolatos és magyar közösségi portál a **Rukkola** (<http://rukkola.hu/>). Kun Gabriella, Kovács Adrián, Cziczlavicz Péter alapította 2012-ben. Ezen az oldalon könyveket cserélhetnek a felhasználók. Fel kell ajánlani könyveket, amelyekért pontok járnak („Rukkolj!”). Az így szerzett pontok segítségével meg lehet „vásárolni” mások felajánlott könyveit („Happolj!”), ezeket aztán személyes átvétellel, postai úton vagy Happonton lehet átvenni. A felhasználók értékelhetik is egymást utólag, ezzel ellenőrizhetővé téve magukat. Ezután jön a harmadik lépés, a műélvezet („Olvass!”).

A fentiek mintájára például kézenfekvő fejlesztési irány lehetne a hivatali dokumentációknak, esetleírásoknak, ügymeneteknek a tapasztalatcsere elősegítéséhez való hozzáférhetővé tétele, vagy a partnerek/ügyfelek saját ügymeneti tapasztalatainak megosztása is.

Speciális együttműködési, kapcsolatépítési forma a virtuális világ. A **Second Life** (<http://secondlife.com/>) egy interneten létező virtuális világ, a Linder Research Inc. fejlesztette 2003-ban. A felhasználók avatárjaik segítségével mozognak egy metaverzumban. A Second Life nem (csak) egy játék. A valósággal párhuzamos világ, amelyben nincsenek térbeli korlátok. Az avatárok – a gép előtt ülve – ismeretségeket köthetnek mások avatárjaival, és ténylegesen beszélgethetnek egymással chaten, sőt élőszóban is a világ minden táján élő más felhasználókkal. Akár a legnagyobb egyetemek előadásain, kurzusain is részt vehetünk a Second Life közvetítésével, miközben ezeken valószínűleg soha nem szerepelhetnénk a valóságban. De számos más célra is használható, pl. sokan dolgoznak, kereskedelmi tevékenységet folytatnak a Second Life-ban, tarthatók itt üzleti meetingek, videokonferenciák is, amelyek során az avatárok egymással direkt kommunikációt folytathatnak.

Hasonlók még, pl.: **There** (<http://www.there.com/>), **Active Worlds** (<https://www.activeworlds.com/>), **Open Simulator** (<http://opensimulator.org/>). A közszolgáltatási felhasználás területén hivatali szituációk modellezése, előzetes információs elemek közzététele és reflexióinak begyűjtése lehet hasznos.

## 2.2. Az intézmény saját felületű külső kommunikációja

Ma a közösségi oldalakon való jelenlét az előfeltétele annak, hogy az információs térben egyáltalán „létezzen” az intézmény. Ehhez szolgál bázisul a saját, interaktív elemeket is tartalmazó jelenlét, aminek formája a blog és a saját interaktív honlap.

## a; újmédiás honlap-elemek

A felhasználó bevonása elsősorban marketinges és külső kommunikációs rutin, de különösen a közszolgáltató intézményeknél, szervezeteknél, hivataloknál alkalmazzák a közvetlen és érdemi visszajelzésekre alkalmas megoldásokat, és/vagy az önálló tartalmi elemmel is bíró kisalkalmazások felkínálását.

Ennek technikai formája lehet, ha ún. widgeteket illesztünk rájuk. A widget az angol window (ablak) és a gadget („kütyü”) összevonásából származó szó. Ezek programok, alkalmazások, honlapok felhasználói és adminisztrációs felületein lévő kisebb, kompakt funkcionális elemek. Segítségükkel bele lehet ágyazni a honlapba a közösségi portálon való jelenlétet (pl. Facebook ikon, „Like”-ikon). Hasznos RSS-csatornát, hírcsatornát is működtetni a honlapon, mert akkor mindig friss hírek találhatók az RSS-ablakban a honlapon (bármilyen más honlap, blog híreit ide lehet csatolni, természetesen olyat érdemes, ami témájában kötődik a honlapunkhoz). Beilleszthető naptár, óra, időjárás-jelentés, játékok, videó, zenelejátszó, amelyek összessége egy önálló tartalomként funkcionál.

Mindennek révén a felhasználó önálló profiloldalakat hozhat létre, így a számára valóban releváns információs csomagokkal találkozhat. Ügyfélként vagy szervezeti partnerként ez az otthonosság, biztonság érzetét kínálja, ami megkönnyíti a figyelem és kooperatív attitűd megteremtését, fenntartását.

## b; a személyesség és közös gondolkodás net-terei, a blogok

A blogírás az egyik leginkább elterjedt, vonzó lehetőség az újmédiás megszólalásra. A gyorsaságot, sallangmentességet, partnerséget jeleníti meg, ugyanakkor intézményi kommunikációs műfajként a személyessége és a folytonos tartaloméhsége miatt gyakran vezet kudarcos kísérlethez.

A blog lényegében egy periodikusan bővülő weboldal. A blogbejegyzések általában a legfrissebbtől a régebbiekig, fordított időrendben sorakoznak. A blog típusa lehet például személyes, tematikus, elmélkedő, haverblog, blogregény, hírblog, közös blog, politikai, leírásblog, vállalati blog, komplex blog, spamblog. Formátuma lehet podcast, fotóblog, videoblog, mikroblog. Technikailag jól használható blogírás céljára például a **wordpress** (<http://hu.wordpress.org/>), amely nyílt forráskódú, PHP-alapú tartalomkezelő blogrendszer, valójában egy könnyen kezelhető honlapszerkesztő program.

Mikroblog írására a **Twitter** (<https://twitter.com/>) a legismertebb, egy ismeretségi hálózat és mikroblog-szolgáltatás ötvöze. Maximum 140 karakternyi szöveg írható egy üzenetben. 2006 óta működik, a Twitter Inc. működteti, alapítója az Obvious, LLC. Hasonlóan népszerű még a **Tumblr** (<https://www.tumblr.com/>), ezt 2007-ben David Karp alapította. Ennek a műfajnak a szervezeti kommunikációs felhasználása egyre terjed, a pápa és az Európa Bizottság is használja, de célszerű figyelembe venni a magyar kormányhivatalok esetében, hogy igen erős identitástudat és -stabilitás kell a műveléséhez, hiszen itt alapfeltétel az igen



gyors reagálóképesség. A szervezeti kultúra el kell, hogy bírja a szükségképpen fésületlenebb, impulzív, az információkat nem eltitkolni, hanem mielőbb terjeszteni akaró kommunikációs formát.

### 2.3. A közös munka menedzselése

A munkaszervezésben és tartalomalkotásban egyaránt szinte kizárólagossá válnak az újmédiás megoldások.

#### a; közös tartalomalkotás

A **Google Drive**-ban (<https://drive.google.com/>) számos lehetőség áll rendelkezésre, hogy különböző felületeken dolgozzunk együtt másokkal. Közösen, több számítógépről tudjuk szerkeszteni anyagainkat, s ha úgy van beállítva, folyamatosan értesítést küld a rendszer arról, ha változtatás történt. Nagy előnye, hogy nem kell csatolt fájlként küldözgetni egymásnak a fájlokat, amibe ha többen beleírnak, nagyon nehéz végül egyesíteni a változtatásokat. Arra is alkalmas, ha csak mi szeretnénk dolgozni egy alkalmazással, de azt szeretnénk, hogy bármilyen gépről elérhessük.

A Google Drive legalapvetőbb funkciói a Dokumentum, Prezentáció, Táblázat (ezek nagyon hasonlóak a Microsoft Word, PowerPoint és Excel alkalmazásokra), és az Űrlap (ezzel kérdőívet lehet készíteni, és akár honlapba ágyazni).

Az **Evernote** segítségével (<https://evernote.com/>) jegyzeteket lehet írni minden formátumban, illetve megosztani másokkal (pl. szerkesztett szöveg, kézzel írt szöveg, teljes weboldal, fénykép, hanganyag). 2008-ban Stepan Pachikov hozta nyilvánosságra a nyílt, béta verziót.

Professzionális prezentáció létrehozásához nagyon jó, innovatív eszköz a **Prezi** (<http://prezi.com/>). Online lehet elkészíteni a prezentációt (így bármelyik gépről elérhető, telepíteni nem szükséges), de a kész produktum letölthető, és internet nélkül is bemutatható. A Prezi nem követi a szokásos PowerPoint prezentációk linearitását, a sorrendet a „Path” funkció adja. Egy „virtuális vászon”, kreatív megvalósításokat tesz lehetővé viszonylag egyszerű eszköztárral. (8 stíluscsomagot tartalmaz, betűtípust, színt még nem lehet váltani.) Nagyon látványos, de érdemes odafigyelni arra, hogy ne vonja el a figyelmet a tartalomról a megvalósítás. A felhasználók láthatják mások nyilvános prezentációit, ismerősöket gyűjthetnek.

Prezentációk megosztására használható a 2006 óta működő **Slideshare** (<http://www.slideshare.net/>) alkalmazás. Hasonló a Youtube-hoz, de itt nem videókat, hanem elsősorban diasorokat lehet megosztani (de dokumentumokat, videókat és infografikákat is feltölthetünk változatos formátumban). Ezek kereshetők keresőszóval,

szűkíthetők a feltöltés ideje, típusa (pl. diáor, dokumentum stb.), nyelv, valamint relevancia, utolsó feltöltés és népszerűség szerint.

A **Visual.ly** (<http://visual.ly>) egy közösségi platform, amely adatvizualizációra és infografikára használható. Pl. könnyen szerkeszthetünk rajta tájékoztató plakátot. Hasonló ehhez az **easel.ly** (<http://www.easel.ly/>). Szintén infografikák létrehozására használható az **infogr.am** (<http://infogr.am/>), segítségével különösebb programozási ismeretek és dizájntervezői képességek nélkül szerkeszthetünk professzionális színvonalú infografikákat (pl. portálok, újságírók, bloggerek számára).

### **b; projektmenedzsment és találkozók**

A nagy szolgáltatók (Google Drive, Microsoft 360) és a független fejlesztők tömegével kínálnak projektmenedzsment-szerkesztő eszközöket (pl. Ganttter Project, Liquid Planner Project, fs Project, Simple Project Manager, Comindwork, stb.), gondolattérkép-készítőket (MindMeister, MindMup, Lucidchart). Szintén a Drive-on belül, és azon kívül elérhető a Nulab Inc. által létrehozott **Cacoo** (<https://cacoo.com>), amelynek segítségével diagramokat, folyamatábrákat, gondolattérképeket lehet közösen szerkeszteni, rajzolni másokkal együttműködve. Nem a Google Drive-on belül érhető el, de gondolattérképek létrehozására, ötletbörze rögzítésére („brainstorming”) jól használható még a **Bubbl.us** (<https://bubbl.us/>) és a **Mindomo** (<http://www.mindomo.com/>).

A **Meetup** (<http://www.meetup.com/>) a hagyományos offline tevékenységet (találkozást) támogató online rendszer, 2001-ben a Meetup Inc. alapította. A portál célja, hogy a felhasználók érdeklődési körök szerint csoportokat választhassanak és programokat szervezhessenek. A közösségi oldalak közé is lehetne sorolni, hiszen a Meetup felhasználói érdeklődési kör, esemény, helyszín stb. alapján választanak vagy hoznak létre csoportokat, online kapcsolatba is kerülnek egymással. Az oldal segítségével pedig maga a rendezvényszervezés, az offline találkozás is megkönnyíthető.

Szintén az offline találkozások megszervezését segíti elő a szavazó szolgáltatás, a 2007-es alapítású **Doodle** (<http://doodle.com/>). A Doodle több szolgáltatást is működtet. A Doodle-ben a szervező megadhat időpontokat vagy más szavazási opciókat (pl. kirándulni vagy falat mászni menjünk?), amelyek közül a szavazók választhatnak. Áttekinthető, mindenki láthatja egymás szavazatait, alul összesíti is a táblázat, hogy mire érkezett több szavazat. Szintén a Doodle szolgáltatása a **MeetMe** funkció, amelyben be lehet jelölni, hogy mikor nem érünk rá, és ezt meg lehet osztani a partnerekkel, akik ez alapján választhatnak időpontot. A **BookMe** segítségével pedig pl. a Doodle példája szerint egy fodrásznak nem kell telefonon egyeztetni az időpontokat a vendégekkel, hanem a BookMe online felületén megadhatja, hogy a különböző szolgáltatások mennyi időt vesznek igénybe, a felhasználó választhat közülük, majd a rendszer rá navigál egy naptárra, ahol látszanak az esetleges időpontok, amit ezután már csak le kell foglalni. További szolgáltatásai: Doodle mobile (mobiltelefonra írt

Doodle-alkalmazás), naptárak összekapcsolása, és van reklámmentes professzionális üzleti változata is a Doodle-nek. A **Google Calendar** is egy hasznos eszköz, meg lehet osztani egymással a különböző kategóriákba sorolt elfoglaltságainkat másokkal.

### **c; tartalmak állandó, eszközfüggetlen elérhetősége**

A tárhelyszolgáltatók óriási kínálatából kiemelkednek a szoftver, hardver és hálózati szolgáltatók megoldásai (Google Drive, iCloud stb.). A szinkronizálhatóság, megoszthatóság és platform-függetlenség a legfontosabb jegyei ezeknek a lehetőségeknek.

Példásképpen biztosítja mindezt a **Dropbox** (<https://www.dropbox.com/>). Segítségével közös könyvtárat lehet létrehozni fájloknak, mappáknak. Online is elérhetők így a dokumentumok, de le lehet tölteni a saját számítógépre is, így úgy működik, mintha saját mappánk lenne a számítógépen (a Dropbox mappánkon belül). Itt lehet tárolni dokumentumokat, szerkeszteni is, és ezt időről időre szinkronizálja a többi számítógépen, ahol le van töltve. (De nem látszik, hogy mások dolgoznak a dokumentumon, mint a Google Drive-ban – ott nyomon követhető, hogy éppen hányan nézik a dokumentumot, és látszanak mások kurzorai, éppen leírt szavai is.) De nem csak a másokkal való közös adattárolásra használható jól, hanem saját felhasználásra is. Ha egyszerre több számítógépet használunk (pl. laptop, asztali gép, otthoni gép, irodai gép, sőt okostelefon), az olyan dokumentumokat, amelyeket fontos, hogy több helyről is el tudjunk érni, szerkeszteni, tárolhatjuk a Dropbox mappában.

## **2.4. tudásmegosztás és közösségi tudásépítés**

A közös tudás kimeríthetetlen bázisát építik fel a felhasználók által összehordott strukturált tudásbázisok. Ezek kapcsán a tartalmak eredetisége az egyik leggyakrabban felvetett kérdés. Viszonylag csekély és még kevésbé keresett a saját tartalmak száma, jellemző a kivonatolás, továbbadás, megosztás. Az anonimitás általános kultúrája és a hozzáférés küszöbértékének hiánya a megbízhatóságot, ellenőrizhetőséget helyezi más logika alá: a közösség állandó figyelme válik kontrollá. Ez a megszokott hierarchikus és autorizált csatornához képest elbizonytalanítóan más alaplogika, de működőképesnek tűnik – azonban az újdonságot jelentő tartalmak esetében használhatósága még nem bizonyított.

### **a; wiki-rendszerek és kapacitáshálózatok**

Közismerten a világ legnagyobb tudástára a **Wikipédia** (<http://www.wikipedia.org/>). A webes világciklopédia szócikkeit a felhasználók, a nyílt közösség szerkeszti önkéntes alapon (több mint 39 millió felhasználó világszerte!). Az angol verzió 2001 óta működik, és a floridai Wikimédia Alapítvány tartja fenn.

Itt fontos kiemelni, hogy saját wiki-rendszert is létre lehet hozni szintén a Wikimédia Alapítvány szolgáltatásával, a **Médiawiki** segítségével (<http://www.mediawiki.org/>), ami a munkahelyek számára lehet hasznos, ha pl. az összes belső információt egy közös, jól kereshető rendszerben szeretnék tárolni.

Eszközhasználati megoldás az elsősorban tudományos kutatáshoz vagy közösségi projekthez használt science citizenship. Ez esetben az egyéni gépeket tudományos projekten való hatékonyabb munkaszervezés céljából hálózatba kötik. Az ekörül szerveződött tudásmegosztás a hálózatosság, önkéntesség, bizalom és társadalmasítás logikáját valósítja meg: a résztvevők, teljesen ismeretlenül, belépnek egy olyan együttműködésbe, amelynek lényege: amikor nem használják számítógépüket, bekapcsolva és internetre csatlakoztatva hagyják, s a korábban engedélyükkel telepített kliensprogram révén matematikai számításokat futtat rajta (és világszerte sok ezer hasonlón) egy tudományos kutatást szolgáló szervergép.

### **b; a tudásátadás webvilága**

A **Moodle** (<http://moodle.com/>) egy nyílt forráskódú, ingyenes, oktatásszervezésre használható (eLearning) keretrendszer. 2002-ben hozta ki az első változatát Martin Dougiamas WebCT rendszergazda. Célja az volt, hogy létrehozzon egy olyan felületet, ahol az oktatók együttműködésen, közös tartalomépítésen és folyamatos fejlődésen alapuló kurzusokat menedzseljenek. A Moodle három elemből áll: egy szoftver/platform (Moodle Pty Ltd. fejlesztésében), egy közösség (akik a Moodle közösségi oldalon segítik egymást), valamint egy partnerhálózat (Moodle Partnerhálózat), amely a finanszírozást biztosítja a Moodle Pty Ltd. számára.

Hasonló, oktatási célra használatos a 2008-as fejlesztésű, szintén ingyenes **Edmodo** is (<https://www.edmodo.com/>), amely egy Facebookhoz hasonló közösségi oldal, Jeff O'Hara és Nicolas Borg hozták létre. Jelmondata: „Biztonságos ismeretségi hálózat iskoláknak”. A felületen diákok, tanárok és szülők működhetnek együtt. Szintén oktatást támogató, Facebookra hasonlító közösségi hálózat a **Schoology** is (<https://www.schoology.com/>), amelyet 2009-ben Jeremy Friedman, Ryan Hwang és Tim Trinidad alapított.

A **Mahara** (<http://mahara.hu/>) egy 2006-os alapítású, magyarul is elérhető szabad forráskódú e-portfólió szoftver, amelyet az új-zélandi E-learning Collaborative Development Fund (eCDF) hozott létre. Segítségével naprakész, másokkal is megosztható portfóliót lehet létrehozni, amihez blogot, összefoglalókat, különböző tartalmakat lehet rendelni, különböző nézetek segítségével be lehet mutatni, illetve csatlakozni lehet közösségekhez. A magyar Moodle és ePortfólió közösség oldala: <http://moodleemoot.hu/>.

A **Coursera** (<https://www.coursera.org/>) egy olyan portál, ahol világviszonylatban is minőségi egyetemek, szervezetek által közvetített, ingyenes online tanfolyamokon lehet részt venni.

Andrew Ng és Daphne Koller hozták létre 2012-ben. (Egy-egy kurzuson akár 6000-7000 fő is részt vesz.)

### **c; tudástár a saját tartalmakból**

A dokumentum-megosztások közt érdemes megemlíteni az e-bookok megosztásának lehetőségét. A **Scribd** (<http://www.scribd.com/>) a világ legnagyobb e-könyvtára, a feltöltött könyvek digitális könyvolvasókkal is kompatibilisek. Trip Adler, Tikhon Bernstam, és Jared Friedman alapította 2006-ban.

Az **Issuu** (<http://issuu.com/>) egy ingyenes e-book megosztó és olvasó oldal, a felület kiképzése azt az illúziót adja, mintha nyomtatott formátumú könyvet vagy magazint olvasnánk. Partnere pl. a New York Times, Vice és a V Magazine. 2007-ben alapította Michael Hansen, Ruben Bjerg Hansel, Mikkel Jensen és Martin Ferro-Thomsen.

Mivel az internetnek nincsen tartalomjegyzéke, hasznos lehet a közösségi könyvjelző-szolgáltatás („social bookmarking”). A **Delicious** (<http://delicious.com/>) segítségével tárolhatjuk, kategorizálhatjuk az általunk jónak talált linkeket, és mások számára is elérhetővé tehetjük. 2003-ban Joshua Schachter hozta létre, jelenleg az Avon Systems cég birtokában van. Ehhez hasonló a 2006-os alapítású **Diigo** (<https://www.diigo.com/>).

A saját tartalmak speciális formája a kedvelt fórumok, közösségi tartalmak újramegosztását és újrafelhasználását végző, szinte kizárólag az angol nyelvű világban használt Digg és Reddit szolgáltatás, ahol maga a felhasználás minősít és tesz elérhetővé.

### **d; a képiség megosztása**

A **Pinterest** (<https://www.pinterest.com/>) béta-verzióban 2010-ben kezdte meg működését. Ez egy közösségi képmegosztó oldal, ahol a fényképek témák szerint csoportosíthatók és oszthatók meg a többi felhasználóval. Filozófiája, hogy a világot összekösse a felhasználók által fontosnak tartott képek segítségével.

Okostelefonokkal történő képmegosztásra és rövid videók megosztására való az **Instagram** (<http://instagram.com/>). Az elkészült képeket effektekkel/szűrőkkel, feliratokkal, helymegjelöléssel lehet ellátni, az így elkészült produktumokat pedig meg lehet osztani másokkal az Instagramon belül és más közösségi hálózatokban egyaránt, azokat pedig a felhasználók kommentelhetik. Fejlesztője a Facebook, első kiadása 2010-ben volt.

A **Picasa** (<http://picasa.google.com/>) egy képrendező alkalmazás, amelyet eredetileg a Picasa Inc. fejlesztett. 2004 óta a Google tulajdonában van és fejlesztése alatt áll, 2002-ben volt az első kiadása. A programon belül a fényképeket egyszerűen lehet utókorrigálni, rendezni és bemutatni. A **Flickr** (<http://www.flickr.com/>) ugyanúgy ingyenes képmegosztásra való weboldal, szintén 2002-ben alapította a Ludicorp, 2004 óta nyilvános.

A **Photosynth** (<http://photosynth.net/>) egy Microsoft által fejlesztett softwer, amely körpanorámák létrehozására alkalmas. A felhasználók által egy-egy helyszínről feltöltött képeket használja fel arra, hogy összerakja a körpanorámát. 2008 óta elérhető a felhasználók számára. Ehhez hasonló a **360 cities** (<http://www.360cities.net/>).

A **Panoramio** (<http://www.panoramio.com/>) egy 2005-ös alapítású fényképmegosztó geolokációs portál, amelyet a Google szolgált. Bárki feltöltheti fényképeit, pozicionálhatja azokat a Google Térképen, s ezek a fotók felkerülnek a Google Földre is.

A **Foursquare** (<https://foursquare.com/>) a fizikai helymeghatározás megosztásán alapuló ismeretségi hálózat. A Foursquare Inc. alapította 2009-ben. Ugyanígy lehet helyszíneket bejelölni és képeket hozzárendelni a **Google Térképhez** is (<https://maps.google.com/>) és a **Google Földhöz** (<http://www.google.com/earth/index.html>).

Előadások, prezentációk élő közvetítéséhez az **Ustream** (<http://www.ustream.tv/>) nagyon jól használható. 2007-ben indult startup vállalkozásként. Egyik alapítója magyar (Fehér Gyula webfejlesztő), két társa Brad Hunstable és John Ham. Központja is Budapesten működik.

A legismertebb videómegosztó a **Youtube** (<http://www.youtube.com/>). 2005-ben hozta létre három korábbi PayPal alkalmazott. 2006-ban a céget a Google Inc. felvásárolta, azóta a Google leányvállalata.

Hasonlóan a Youtube-hoz, a **Vimeo** (<https://vimeo.com/>) is videomegosztó szolgáltatás, de tematizálható, 2004 óta létezik, Zach Klein és Jake Lodwic hozták létre. A kisebb adatforgalom miatt a jogtisztaságot a Vimeo még jobban tudja kontrollálni, mint a Youtube.

Közösen szerkeszthető, Google Drive-val is kompatibilis közösségi videoszolgáltatás a **WeVideo** (<http://www.wevideo.com/>). Egy felhőalapú, kollaboratív videoszerkesztő platform, amelyet 2011-ben eredetileg Creeza néven, a Creeza Inc. hozott létre. Később a Youtube és a Google Drive partnere is lett.

### 3. Az újmédia és a szervezeti kommunikáció

Az újmédia világába belépve a szervezetek azt tapasztalják, hogy közvetlenül, gyorsan és folyamatosan képesek kommunikálni egyéni partnerek, ügyfelek millióival. Ennek a vadonatúj horizontnak a megtapasztalása először lelkesít, majd a buktatókat megismerve el is bizonytalanít. A külső kommunikáció sajátosságai a web 2.0 közegében azt mutatják, hogy igazi sikert, intézményi hatékonyságnövekedést csakis alapos mérlegelés nyomán hozott konkrét közösségi médiajelenléttel lehet elérni. Bár a közösségi oldalak első pillantásra rendkívül célravezető és költségkímélő lehetőséget nyújtanak a célközönséggel folytatott kommunikációra, a brand közvetítésének egységességét igen nehéz fenntartani ebben a környezetben. Ennek érdekében a szervezet oldaláról a web 2.0-t megelőző koroknál jóval kidolgozottabb kommunikációs elveket szükséges alkalmazni.

#### 3.1. A közösségi médiamarketing: mire képes és mire nem

Az újmédia-csatornákat ma már nemcsak egyéni felhasználók alkalmazzák, hanem rengeteg szervezet, intézmény, szolgáltatás, esemény és termék található meg ugyanitt. Általában ezt a felhasználókkal való viszonyban szokás vizsgálni (a következőkben mi is ezt részletezzük), azonban az intézményi jelenlét kézenfekvő sajátossága, hogy a valamilyen szempontból „versenytárs” intézmények jelenléte és működése is nyilvánossá, vizsgálhatóvá, stratégiákba építhetően elemezhetővé válik. A versengő szolgáltatásokkal, termékekkel való összehasonlításra épülő meghatározás és kommunikáció a személyes kapcsolatokon alapuló közegben, a kapcsolatmarketing alapelvei szerint kevésbé tűnik visszatetszőnek, mint a hagyományos csatornákon. Mi több, ma már nem is a szervezet, hanem maga a fogyasztó pozicionálja a brandet, valamint a terméket az arról kialakult tapasztalataik és véleményeik által, ami természetesen kétélű fegyver (Ramsaran-Fowdar –Fowdar, 2013).

#### a; funkciók, elérés

A szervezetek tehát létrehozhatnak csoportoldalakat, ahol személyes kapcsolatot tarthatnak az azonos érdeklődési kör alapján kialakult csoport tagjaival. Ugyanakkor a szervezet jelenléte a csoportban visszatetszést kelthet, egyes kutatások szerint a felhasználók úgy érzik, a szervezet behatol a személyes terükbe, ami inaktivitáshoz vagy a csoport elhagyásához vezethet (Ramsaran-Fowdar–Fowdar, 2013). Fogel és Nehmad (2009) ezzel szemben arra a következtetésre jutottak, hogy a felhasználók pontosan tudják, hogy a közösségi médiában a személyes adataik nincsenek teljes biztonságban, de ezzel együtt a többség vállalja a kockázatot.

Ahhoz, hogy a szervezet pozitív képet alakíthasson ki magáról, folyamatos kapcsolatot kell tartania a saját ügyfeivel, közönségével a közösségi oldalakon. Ez a kommunikáció azonban nem tolódhat el egyoldalúan a szervezet irányába. Ha a kommunikáció egyoldalúvá válik, a szervezet jelenléte nem lesz több mint egy újabb hagyományos marketingcsatorna, így elveszti a közösségben rejlő funkciókat.

### **b; bevált és kevésbé sikeres kommunikációs technikák**

Nem a szervezet által létrehozott kommunikáció, hanem a felhasználók által létrehozott tartalmak befolyásolták pozitív irányba a brand megítélését, ami alátámasztja a szájhagyomány erejének tézisének. Elemzők is felhívják a figyelmet a „szájhagyomány” jelentőségére, amely a kommentekkel, like-okkal, Facebookkal reneszánszát éli. A szervezet, valamint egyes szolgáltatások ajánlása családtagok, barátok által a legjobb eszköz a közvélemény, az ügyfelek megnyerésére és megtartására hosszú távon, hagyományos marketing eszközökkel azonban sem mérni, sem befolyásolni nem lehet ezt a lényegi tényezőt. Jellegénél fogva a Facebookon az információ személyes ajánlások útján terjed, ennek egy részét pedig mérni is lehet, az információ továbbgyűrűzésének mértékét mutatja a bejegyzés viralitását mérő adat.

A bizalom és a személyes ajánlás tehát a Facebook adta környezetben is értékesebb, mint bármely más marketingeszköz. Mindezek alapján úgy tűnik, bármennyire kedvezőek is a Facebook adta hirdetési lehetőségek, a közösségi médiára szánható költségek legnagyobb részét nem hirdetésekre kell elkölteni. Ez különösen igaz a termékhirdetésekre, a kutatás szerint ugyanis sem a szervezet által, sem pedig a felhasználók által létrehozott tartalom nem növelte a kutatásban megkérdezettek vásárlási vagy kapcsolódási hajlandóságát. A közösségi média viszont alkalmas a brand iránti lojalitás kiépítésére vagy megerősítésére, valamint a szervezet, illetve a termékek, szolgáltatások minőségének bemutatására, amelyek viszont pozitív irányba terelik az igénybevételi hajlandóságot reklámozás nélkül is. Ha tehát sem a reklám, sem pedig a szervezet által generált tartalom nem gerjeszt elég bizalmat a fogyasztókban, úgy a siker kulcsa abban rejlik, mennyire tudja meggyőzni a szervezet a fogyasztókat, hogy azok maguk generáljanak a termékkel kapcsolatos tartalmakat.

### **c; költséghatékonyság**

Első látásra úgy tűnhet, az újmédia alkalmazása a kommunikációban csökkenti a PR- és marketingköltségeket, ami a hagyományos költségek leépítésében igaz is lehet. Drasztikusan csökkennek a szervezetek hagyományos kommunikációs költségei, és olyan hagyományos marketingeszközöket, mint például az újsághirdetés, akár teljesen el lehet hagyni, illetve előfordulhat, hogy a web 2.0-s felület teljes egészében kiváltja az ügyfélszolgálat szerepét is. Azonban ez nyilvánvalóan inkább átcsoportosítást jelent, mint tiszta költségcsökkentést. Nyomtatott anyagok kiküldése, illetve sajtóhirdetések helyett igényes blogok és közösségi



oldalak jelentik a megoldást, amelyeknek működtetése ugyanakkora, ha nem nagyobb költséggel jár, hiszen a fenntartáson kívül folyamatos stratégiai tervezést is igényel. A szervezetek a web 2.0-n keresztül több lehetőséget kapnak a célközönségükkel való kapcsolat kialakítására és fenntartására, mint amennyit telefonhívások, levelek, e-mailek és találkozók tömkelegével tudnának elérni (Luke, 2009). Ugyanakkor nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a szociális háló marketing célú felhasználásához hozzáértés és rendszeresség szükséges, tehát elsősorban nem a kommunikációs személyzet létszámának csökkentése vezethet a költségek lefaragásához, hanem a marketingstratégia, illetve az ehhez rendelt költségvetés átstrukturálása következtében létrejött megnövekedett kommunikációs hatékonyság.

Az internetes jelenlét tehát nem kevés ráfordítást tesz szükségessé, ezért a haszon alakulását is ezzel arányosan várhatnánk. Egy meglepő tanulmány azonban arra világított rá, hogy például a Facebookot alkalmazó szervezetek 65%-a nem észlelt különösebb növekedést a bevételeiben. Ezt azonban rögtön ki kell egészíteni azzal, hogy 39%-uknak nem volt kellő mennyiségű adata ahhoz, hogy a befektetés – megtérülés arányát pontosan elemezni tudja. A tanulmány pedig rámutatott arra, hogy a sikeres vállalkozások elsöprő többségének van közösségi médiastratégiája, és külön a közösségi médiát működtető személyzete.

### 3.2. A web 2.0 külsős kommunikációs lehetőségei

Mint láttuk, a közösségi média marketinges és kommunikációs célokra való felhasználása számos előnnyel jár, úgymint: potenciálisan csökkenő kommunikációs költségek, személyre szabott és irányított informáló szolgáltatás, azonnali visszacsatolás közvetlenül a felhasználóktól, szójhagyomány útján terjedő ajánlások és a használati magatartások befolyásolása. Másrészt viszont megtörténhet, hogy a felhasználók nem vesznek tudomást a feléjük irányuló reklámokról, illetve akár ki is léphetnek a túl sokat reklámozó csoportokból. Felmerülhetnek továbbá problémák a személyes adatok felhasználásával kapcsolatban, valamint egyelőre nincs mód a web 2.0-marketingbe fektetett idő, erőfeszítés és pénz megtérülési rátájának pontos meghatározására.

#### a; marketingstratégia és a web 2.0 kapcsolata

A legtöbb közösségi médiafelületen a felhasználók valamilyen formában nyilvánossá teszik a közösséggel érdeklődési körüket (ez legszembetűnőbben a Facebookon van így), amely kimeríthetetlen tárházat nyújtja a célcsoport meghatározásának és a fogyasztói igény felmérésének. A felhasználók minden tevékenysége megjelenik a hírcsatornában, melyeket – a felhasználó beállítása szerint – mindenki vagy csak az ismerősei láthatnak. Ugyanakkor számolni kell a piackutatásnál azzal is, hogy a felhasználó által közölt információk nem feltétlenül valóságok. Bár a Facebook, a Google, vagy bizonyos mértékig a Youtube megtöri az

internet eddigi anonim módon történő használatát, a világhálóra lépve a korlátozott ellenőrizhetőség miatt még mindig azt mond, amit akar.

Szegmentálás és a piac kiválasztása céljából a leghasznosabb információkat a felhasználói csoportokból lehet kinyerni. A közösségen belül valamennyi tag által láthatóvá válik a többi tag profilja, hírcsatornája, azok bejegyzései és oldalai. Az adatok mennyisége és részletessége megkönnyíti az elvárások, attitűdök részletes feltárását.

## **b; kommunikációs politika a web 2.0 korszakában**

A felhasználók eléréséhez, megnyeréséhez a személyre szabható és irányítható reklámok vagy információs csomagok nyújtanak segítséget. Ez egyfajta átmenetet képez a hagyományos reklámok és a személyes eladás között. A reklámokat ugyan nem lehet egyénenként személyre szabni, azonban az elkészített reklámokat egészen pontosan a meghatározott célcsoport tagjai felé lehet közvetíteni. A közösségi médiás hirdetések, közlemények előnye, hogy azokat nem csak a célcsoport demográfiai adatainak megfelelően lehet beállítani, hanem érdeklődési körhöz kapcsolódóan is, ráadásul mindezt ésszerű díjazás fejében. A kampány útnak indítása után pontos statisztika készül arról, hogy az anyag hány emberhez ért el, amit hagyományos csatornák esetében pusztán csak megbecsülni lehet. A statisztikákon túlmutatóan pedig maguktól a felhasználóktól is értékes visszacsatolást kaphat a szervezet. Mindezek ellenére a közösségi médiában, elsősorban a Facebookon, mégsem a hagyományos értelemben vett hirdetési vagy információs kampányokkal lehet a legnagyobb sikereket elérni.

A baráti, bizalmat ébresztő hangvételen túl, amely a követők megszerzésének és megtartásának kulcsa, a Facebook alkalmas arra, hogy hirdetés nélkül lehessen reklámozni egy adott szolgáltatást, kezdeményezést. Ennek két formáját mutatjuk be az alábbiakban.

Az eWOM és a COBRAs marketingstratégiák a már említett szájhagyomány alátámasztott sikerességére építenek. Egy kampány elindításához első lépésben szükség van a szervezet által létrehozott Facebook-csoportban részt vevő személyek érdeklődési körének tanulmányozására.

Az eWOM kampány körébe tartozik minden jelenlegi, volt vagy potenciális ügyféltől, partnertől érkező pozitív vagy negatív állítás, értékelés, ami a nyilvánosság számára is látható. Az eWOM kampány során tehát a szervezet arra próbálja rávenni a fogyasztókat, hogy valamilyen termékére, szolgáltatására pozitív visszacsatolást adjanak a nyilvánosság előtt. Ez létrejöhet egyszerűen úgy, hogy megkérik a vásárlókat, hogy értékeljék, pontozzák az adott terméket, de testet ölthet a fogyasztók bevonásában is. Egy nonstop működő, azonnal reagáló és minden problémát megoldó online ügyfélszolgálat, melynek jó hírét a fogyasztók maguk terjesztik, szintén az eWOM-ra példa. Az eWOM kampányokhoz nem tartozik feltétlenül nyereményjáték, de szinte minden esetben jelen van valamiféle értékelési vagy pontozási lehetőség.

COBRAs kampányok esetében arra kell ösztönözni a csoport tagjait, hogy maguk generáljanak a termékkel vagy a szervezettel kapcsolatos releváns, de a csoporttagok

érdeklődési körének megfelelő tartalmakat. Hogy ez milyen módon történik, a fantáziára van bízva, az aktivitás és az érdeklődés felkeltéséhez azonban valamilyen nyereményjátékba is bevonják a felhasználókat. Elterjedt megoldás, hogy arra buzdítják a vásárlókat, készítsenek és töltsenek fel egy fotót, amelyen a termék is szerepel, majd osszák meg minél több ismerősükkel a képet. A legaktívabb megosztó résztvevők értékes nyereménnyel gazdagodhatnak, a szervezet pedig sok új követővel, miáltal mélyítette a meglévő csoporttagok lojalitását. Fontos azonban, hogy a terjesztett tartalom a szervezethez köthető legyen. Sok vállalat esik abba a csapdába, hogy kampányt indít kisgyerekek vagy állatok fotóit felhasználva, miközben valami teljesen mást szeretne reklámozni. Ha nem megfelelő üzenetet közvetít a kampány, látszólag (pl. a like-ok számát tekintve) sikeres lehet, ennél több eredményt azonban aligha ér el.

### **c; közösségkapcsolatok megújítása**

A PR alkalmazása régóta ismert, ennek révén a fogyasztókban és a közvéleményben pozitív képet alakítanak ki a szervezetről. A PR a piaci-szakmai kapcsolatokra és a munkaerőpiacra is nagy hatással van, ezért a jelentősége a marketingkommunikációban egyre nő. Eszközei közé hagyományosan a rendezvényszervezés és az írott sajtóval való kapcsolattartás, írásos anyagok kiadása és közszereplések szervezése tartozik, az új média azonban itt is nyilvánvaló változásokhoz vezet. A PR is könnyebben éri el a célcsoportot, hatékonyabbá válnak a szervezési folyamatok, hiszen a közösségi médiában könnyedén létre lehet hozni egy eseményre szóló csoportos meghívót, majd a meghívókra adott visszajelzések alapján fel lehet mérni az érdeklődést. Ugyanakkor talán mindennél fontosabb lett a jól kidolgozott kommunikációs elvek, pl. válságstratégiák megtervezése. A közösségi oldalakon való szervezeti jelenlét egy nagyobb kommunikációs kampány során szinte nonstop jelenlétet kíván a személyzet részéről, a szervezet egységes pozitív imázsát azonban még kapkodás közben is meg kell tudni tartani.

### **d; a közösségi média használati elvei a külső kommunikációban**

A bizonytalanságok ellenére a gyakorlatban a közösségi médiát egyre több szervezet használja fel kommunikációs céljai megvalósítására, az ő példájukból pedig számos hasznos tanulságot lehet levonni.

- A szervezet már meglévő, hűséges partnerei szívesen csatlakoznak a szervezet közösségi oldalához is. Azonban nem önmagában a csatlakozás, hanem a szervezet közösségi oldalon kifejtett hatékony kommunikációja az, ami erősíti a lojalitást és a vásárlási szándékot.
- A sikeres újmédiás marketing azon múlik, hogy a szervezet fel tud-e lépni olyan közvetlen módon, mintha az ügyfél barátja lenne. Az emberközelség, a barátság érzete teremti meg a bizalmat. Úgy kell releváns információt nyújtani szolgáltatásaikról, hogy az még csak véletlenül se hasonlítson a hagyományos sales technikákra.

- A baráti hangnem ugyanakkor nem jelentheti az adatvédelmi irányelvek fellazítását. A szervezettel – látszólag – közvetlen, baráti kapcsolatba kerülő felhasználók sok személyes adatot osztanak meg a szervezet oldalán, az ezekkel való bármilyen visszaéléssel azonban akár az egész felépített rajongótábor értékes bizalmát el lehet veszíteni percek alatt.
- El kell oszlatni azt a tévhitet, hogy a sikeres közösségi médiakampány csak a like-ok és a követők minél nagyobb számán nyugszik. Mindezek persze növelik a szervezet láthatóságát, azonban a szervezet tevékenységében az érdektelen lájkolókból ritkán lesz valódi partner, hacsak nem köti le a szervezet kommunikációja. „Like-okat” egyébiránt ma már kisebb összegek fejében tömegével lehet vásárolni, ezért ezek az adatok különösen torzítják a valós képet. Igazi sikereket csakis jó tartalommal és kommunikációval lehet elérni.

### 3.3. az újmédia belső kommunikációs alkalmazásának hatása a tudásteljesítmény növelésében

A web 2.0 a felhasználók tartalomalkotásának, nyilvánosságra kerülésének az ösztönzésén alapul. Mivel ez a szervezeti-intézményi világon kívül alapélménye, közege az emberek többségének, a motivációs hatást ismerik. Így, ha a szervezeten belül is ezzel a hatással találkozhatnak, hasonló aktivitásra, működésre sarkallja őket, mint a nyilvános használat.

Erre alapul a közösségi média szervezeten belüli használatának több modellje is, aminek révén több dimenzióban megújítja a szervezet belső működését.

#### a; láthatóság

A munkatársak viselkedésének, tudásának, preferenciáinak és kommunikációs hálójának megismerhetőségét, a korábbi láthatatlan, csak sejthető viszonyokból láthatóvá tételét tapasztaljuk a közösségi média révén. Amennyiben az emberek azt érzékelik, hogy az információk nehezen hozzáférhetők, vagy nem tudják, hogy mely információk hozzáférhetők számukra, akkor nem fogják kikutatni. A közösségi médiatechnológiák lehetővé teszik, hogy könnyen és nagyobb erőfeszítés nélkül tudjunk meg információkat másokról. A posztok, bejegyzések stb. mindenki számára láthatóak, akik a rendszer részei. Ez egészen más, mint a hagyományos technikák esetében, pl. e-mail, azonnali üzenetváltás, amely ugyan szintén hozzájárul az információk láthatóvá tételéhez, de nem olyan közösségi módon, mint amire a közösségi média képes.

A következő táblázat a közösségi média láthatósággal kapcsolatos jellemzőit mutatja be a szervezetben való alkalmazás során:

Közösségi média	Láthatósági tulajdonság
wiki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jelzi a szöveg és a grafikai tartalombeli közreműködést</li> <li>- szerzők listája</li> <li>- értesítés változások esetén</li> <li>- személyes profilbejegyzések</li> </ul>
közösségi hálózati oldalak	<ul style="list-style-type: none"> <li>- státuszfrissítések</li> <li>- barátok és kapcsolatok listája</li> <li>- személyes profil</li> <li>- a keresőmotorokban látható</li> <li>- kommentek és érzelemkifejezések (pl. like)</li> <li>- ajánlási algoritmus</li> </ul>
blogok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szöveges, video- és audiotartalom nyilvánosságra hozatala</li> <li>- a feliratkozók részére tartalom</li> <li>- személyes profil</li> <li>- keresőmotorok által indexált bejegyzések</li> </ul>
közösségi címkézés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kommentekből és leíró bejegyzésekből álló tartalom nyilvánosságra hozatala</li> <li>- kijelzi azokat az embereket, akik ugyanazon tartalmat jelölték meg</li> <li>- a feliratkozók részére tartalom</li> <li>- jelzi a hasonló bejegyzéseket</li> </ul>
mikroblogok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- szövegből és hyperlinkekből álló tartalom nyilvánosságra hozatala</li> <li>- a feliratkozók részére tartalom</li> <li>- mutatja a feliratkozókat és azokat, akikhez a felhasználó feliratkozik</li> <li>- személyes profil, keresőmotorok által indexált</li> </ul>

A közösségi médiaalkalmazások során a láthatóság három területen is változásokat eredményezhet.

*- Munkahelyi viselkedés*

Efimova and Grudin (2008) 34 IBM alkalmazott bloggert interjúvolt meg, akik úgy érezték, hogy a blogolás segítette őket abban, hogy közvetlenebbül kommunikáljanak a munkájukról másokkal. Egy másik kutatás azt erősítette, hogy a közösségi új technológiák segítenek a kommunikációban és a munkával kapcsolatos ügyek megosztásában, szervezeti határok nélkül. Tanulságos egy másik vizsgálat eredménye, amely során a Yammer üzenetekről kiderült, hogy a leggyakrabban megosztott tartalom a belső vállalati hírek voltak. A wiki használata bátorította az informális együttműködések és támogatta a tudásmegosztást a dolgozók között.

*- Metatudás*

A közösségi média metatudást képes nyújtani az adott emberről a szervezetben, és arról, hogy mit tudhat. DiMicco, Geyer, Millen, Dugan, and Brownholtz (2009) IBM-nél a Beehive

alkalmazásáról végzett kutatásból az derült ki, hogy a kollégák egymás háttéréről, érdeklődési körükről és aktivitásáról érdeklődtek. Shami, Ehrlich, Gay, and Hancock (2009) vizsgálata azt mutatta ki, hogy sokkal gyakrabban fordultak információért olyanokhoz, akik rendelkeztek közösségi profillal. Úgy érezték, hogy a közösségi médiahasználók szélesebb tudással rendelkeznek a szakterületükön, és nagyobb valószínűséggel válaszolnak a kérdéseikre is.

#### *- Szervezeti aktivitás*

Egy IT vállalat 11 twitter felhasználója azt mondta, hogy a „a mikroblogger segít abban, hogy lássák, mi jár mások fejében, azáltal, hogy a szervezetben dolgozók általi kommentekhez hozzáférnek.”

#### **b; rögzítettség, visszakereshetőség, állandósultság**

Egy blog vagy SNS használata során való posztolásakor a kijelentkezés után az információ nem tűnik el, a felhasználók számára hozzáférhető marad. Egy videokonferencia esetében pl. a párbeszéd időben kötött, és többnyire az marad meg, amire a résztvevők emlékeznek ebből.

A rögzítettség segítséget nyújthat komplexebb gondolatok átadásához. Egy korábbi kommunikáció rögzítésével lehetővé válik a benne megjelenő információk pontos kontextualizálása és a párbeszéd pontosabb megértése. Ha pl. egy dolgozó számára nem teljesen világos a felettese utasítása, amit egy azonnali üzenetrendszeren (instant messaging) keresztül kapott, nincs más lehetősége, mint megkérdezni magát a főnököt, ellenben ha az utasítást pl. egy mikroblogger rendszeren keresztül kapta, át tudja tekinteni az eredeti kommunikációt. Vagy pl. mivel az információ megmarad, egy későbbi felhasználó meg tudja nézni az eredeti beszélgetést, és ki tudja egészíteni hasznos információkkal.

A szervezetre való hatását három területen érzékelhetjük:

#### *- A tudás fenntartása*

A tartalom rögzítettsége és a tárolás az egyének számára lehetővé teszi a technológiai fejlődéshez való hozzájárulást, és a hozzáférhetőséget hosszú időn keresztül biztosítja. Kutatások igazolják, hogy a wikik használata során az egyének hosszú időn keresztül, aszinkronikus formában, együttműködve és felosztott módon voltak képesek dolgozni.

A felhasználók az általános anyagok megosztására és újrahhasználására szívesen használják ezt az új médiát, de a tartalom megvitására már kevésbé. A wikik nagyon hasznosak lehetnek ad hoc munkák esetén (pl. egy szervezeti krízis idején), mert információkat generálnak járulékos módon, centralizált formában, amely történetileg indexált. A Katrina hurrikán idején dokumentálták a wikik használatát, amelyek rendkívül gyorsan tudtak meneküléssel és helyreállítással kapcsolatos információval szolgálni és koordinálni: négy

nappal a hurrikán után naponta egymillióan érték el a wikit és tettek közre információkat eltűnt személyekről, kormányzati segítségről stb.

#### *- A kommunikáció megerősített formáinak létrejötte*

Amikor az információ és a kommunikáció rögzített, a tartalom újrahasznosíthatóvá és újraelemezhetővé válik, akkor lehetőség nyílik a finomításra, a még hasznosabbá tételre és a robotosságra. A robotosság alatt azt értjük, hogy a tartalom nehezen tehető tönkre, nehezen kompromittálható és elhagyható.

A közösségi média lehetővé teszi a szervezeti tartalom újrahasznosítását. Az IBM-nél végzett vizsgálat azt mutatta ki, hogy hajlamosak voltak inkább azt a kolléga által készített prezentációt felhasználni, amelyet a belső SNS rendszeren keresztül továbbítottak. A tartalom újrahasznosítása erősítette a szervezeten belüli kapcsolatok szorosabbra húzását. Egy IT vállalatnál úgy találták, hogy az újonnan jövő dolgozók használták szívesen a közösségi médiát, hogy hozzáférjenek e közösség információihoz és forrásaihoz.

#### *- Bővülő tartalom*

A hatalmas információmennyiség felveti azt a problémát, hogy egy idő múlva az egyének számára kezelhetetlenné válik, és abbahagyják az eszköz alkalmazását.

### **c; szerkeszthetőség**

A közösségi média korábban részletesen elemzett jellegzetessége, hogy a felhasználók sok időt és energiát eltölthetnek a kommunikációs cselekedetük formálásával és újraformálásával, mielőtt mások számára hozzáférhetővé teszik. A szerkeszthetőség az interakció két aspektusának működéséből adódik: egyrészt a kommunikáció másoktól izoláltan és aszinkron módon zajlik, szemben pl. a telekonferencia esetében, amikor az emberek látják egymást fizikailag, és a társaik reakcióit is. A szerkeszthetőség másrészt arra is utal, hogy az egyén módosíthatja, illetve revideálhatja a már kommunikált tartalmat. Példaként, egy e-mailben vétett elírás esetén a szerzőnek nincs sok lehetősége a javításra, viszont a wiki, a blog vagy SNS esetén korrigálhatja a hibákat, és egy későbbi felhasználó nem is tudja, hogy valaha hiba történt. Azt mondhatjuk, hogy a kommunikátor képes arra, hogy fenntartsen némi kontrollt az eredetileg elhelyezett tartalom felett.

A szerkeszthetőség három területen formálja a viselkedést:

#### *- Szabályozza a személyes önkifejezést*

A szerkeszthetőséggel lehetővé válik az, hogy a felhasználó stratégiaileg manipulálja azt az információt, amit meg kíván osztani másokkal.

#### *- Célzott tartalom*

Tanulmányok azt mutatják, hogy a közösségi média használói üzeneteiket speciális közösség részére célozzák. Mivel magas a szerkesztői kontroll, a közösségi médiát használó kommunikátorok időzítik a tartalom megjelenését és újraformálják a tartalmat a közönségüktől kapott válaszok függvényében.

*- Az információ minőségének javulása*

A közösségi média lehetővé teszi az alkalmazottaknak a tartalom szerkesztését, revízióját, módosítását jóval azután is, hogy megosztották. A wiki nyitott szerkesztésű jellegének köszönhetően kontrollálható a mások által készített tartalom is, oly módon, ami a korábbi technikák esetében nem volt lehetséges.

### **d; kapcsolódás**

A közösségi médiában két típusa lelhető fel: az egyik két egyén között jön létre, amelyet többnyire társadalmi köteléknek nevezünk (social tie). Pl. egy barát az SNS-ben, egy mikroblogger követése. A közösségi hálózatok egyedisége nem abban áll, hogy idegenekkel találkozhatunk, hanem inkább abban, hogy a felhasználó képes artikulálni és láthatóvá tenni kapcsolati hálóját.

A másik kapcsolat az egyén kapcsolódása egy információdarabhoz. Pl. wiki, blog hozzászólás, egy cikk megcímkézése. A kapcsolódásokra gyakran úgy tekintünk, mint amelyek egyéni kezdeményezések, azonban a közösségi média esetében a további kapcsolatokat ajánlásait maga a technika ajánlja fel (pl. Facebook esetén: kiket ismerhetsz, bookmark a Delicious esetén).

*- Társadalmi kapcsolatok támogatása*

A közösségi média lehetővé teszi a kapcsolatok explicitté tételét. DiMicco, Geyer és tsai. (2009) elemzéseiben az IBM-en belüli SNS technológiát az alkalmazottak arra használták, hogy kapcsolatot létesítsenek olyanokkal, akiket kevésbé ismernek a szervezeten belül, és a közeli vagy közvetlen munkatársakkal (ez ellentétes a nem szervezeti közegben zajló használatkor) kevesebb SNS aktivitás volt jellemző.

A szervezetekben használatos közösségi médiában az emberek és tartalmak közötti új kapcsolatok lehetősége hatással lehet a társadalmi tőke fejlődésére az egyének esetében. Ezen felül lehetőséget teremt nagyobb közösségek alakítására. Jackson és tsai. (2007) szervezeti mikroblog használókat interjúvolva arra a felismerésre jutott, hogy még abban az esetben is, amikor a kapcsolatokat nem barátságként jelölték meg, az egyéni felhasználó közelebb érezte magát a vállalathoz.

*- Hozzáférés releváns tartalmakhoz*



Az információkhoz való kapcsolódás miatt a szervezet a szakértők tudásmegosztása révén is profitálhat a közösségi média ezen jellegzetességéből. A forráshoz kapcsolódás explicitté tételével, az információk minőségével és hasznosságával a közösségi média képes a szervezeti tartalomhasználat javítására.

- *Kialakuló kapcsolatok lehetősége*

A közösségi média azon lehetőségei, mint a ranking-ek vagy az ajánlók a létező kapcsolatok kiterjesztéséhez járulnak hozzá, illetve újakat kezdeményeznek. A technológia egyszerű használata további lehetőséget teremt emberekkel és tartalmakkal való releváns interakcióra.

### 3.4. tudásmenedzsment az újmédia közegében

Mindezen jellegzetességek nagyban befolyásolják, módosítják a szervezeti kommunikációs folyamatok fő elemeit is, a **szocializációt**, az **információ-megosztást** és a **hatalmi relációkat**.

#### a; szocializáció

A **szocializáció** területén belül a közösségi média alkalmazása ellentétes hatással bírhat a szervezet formális szocializációs törekvéseire, amely inkább a szigorú kontrollált információkon alapul. A rögzítettség például, amely lehetőséget nyújt a kommunikációk feljegyzésére és megtekintésére, konfliktusba kerülhet a szervezet információidőzítési törekvéseivel.

*Információkeresés:* különösen az újonnan érkezők helyzetét könnyítheti meg.

*Kapcsolatteremtés:* lehetőség hasonló érdeklődési körrel bíró munkatárs fellelésére, amely különösen új munkavállaló számára nagy előny. A közösségi média által lehetővé tett kapcsolódás a szociális befolyás gyakorlására is alkalmat teremt. Pl. Wattal és tsai. (2009): a vezetőség részéről történő használat kapcsolatban állt az alkalmazottak részvételi szintjével. Egyének szívesen létrehoztak kapcsolatot neves szakértőkkel vagy magasan elismert személyekkel, függetlenül attól, hogy interakcióba akartak-e lépni velük.

#### b; tudásmegosztás

Az **tudásmegosztás** tekintetében a szervezetek számára mindig is kérdés volt, hogyan tudják megragadni és használni alkalmazottaik *tacit* (néma, háttérben meglévő, nem artikulálódó, nem használt) tudását. A közösségi média láthatósági tulajdonsága megadta a lehetőséget, hogy sok területen a tacit tudás explicitté váljon. Lehetővé tette, hogy megjelenítsen személyes információkat publikus közegben, hogy a feladatok, rutinok, know-how-k sok apró árnyalata a felszínre kerülhessen. Huh és tsai. (2007) IBM BlogCentral platformjánál végzett

vizsgálata azt erősítette meg, hogy a blogokon keresztül az egyének tacit tudásukat fejezték ki. A munkahelyi feladatukról való nyilvános értekezés arra sarkallta őket, hogy pontosan artikulálják, hogyan végezték el a feladatot. Egy másik vizsgálat azt mutatta ki, hogy az elismerésre való törekvés a szervezetben indokolhatja, hogy miért úgy fogalmazzák meg üzeneteiket, hogy nagytudásúnak tűnjenek, még ha ez nem is felel meg teljesen a valóságnak.

A láthatóság miatt a vezetők számára lehetővé válik a szakértelem beazonosítása, ezáltal az egyének számára pontosabb szervezeti feladatokat oszthatnak ki, így javítva a csoport teljesítményét.

A kapcsolódások szintén segítik az azonosítást: a közösségi média hasonló aktivitásokat és tartalmakat hoz össze, megteremtve a jól informált emberek közösségét: az egyik értékelése a másiktól jelezheti a szakértelmet a munkacsoportban. Lehetővé válik a *szervezeti határokon való átlépés*. Gyakran megesik, hogy az egyének különböző szervezetekből nehezen értik meg egymást, mert más a szókincsük, és más a munkakultúrájuk. A közösségi média láthatósági tulajdonsága ezt legyőzheti.

#### Dilemmák a szervezetben használt közösségi média hatásairól

	<i>A néma tudás megragadása</i>	<i>A közreműködés motiválása</i>	<i>Szervezeti határokon való átlépés</i>	<i>A szakértelem azonosítása</i>
Láthatóság	A közösségi média által megjelenített tudás milyen mértékben tükrözi a dolgozók néma tudását?	A növekvő láthatóság bátorítja-e a tudáshoz való hozzáférést?	Eredményezi-e a másik csoport munkájának jobb megértését?	Hozzájárul-e a szakértelem pontosabb azonosításához?
Rögzítettség	Az alacsony szintű párbeszéd meggátolja-e további párbeszéd kezdeményezését?	Létezik-e olyan határa a nagy mennyiségű tartalomnak, amely már elrettent a további hozzászólástól?	A régi tartalom felfedezésének van-e olyan hatása, hogy az egyéneket arra motiválja, hogy kölcsönös megértésre törekedjenek az itt-és-mostban?	A régi dokumentumok előbányászása rávilágít-e arra, hogy ki szakértő és ki nem, és ez a tudás megváltoztatja-e a jelenkori interakciókat?
Szerkeszthetőség		Milyen feltételek között változtatják meg az egyének korábbi hozzászólásaikat? Milyen hatással van ez a szervezeti tudásra?	Egy nem megfelelő, korábbi információ megtalálása esetén, átszerkeszti-e azt olyan módon, hogy egy általánosabb szervezeti tudást eredményezzen?	Élnek-e a megtévesztés lehetőségével a tartalom szerkeszthetősége folytán a célból, hogy megváltoztassák mások percepcióját arról, hol található a szaktudás a szervezeten belül?

Kapcsolódások	Az ajánlások során létrehozott kapcsolódások lehetővé teszik-e az egyének számára a néma tudás explicitté tételét?	Támogatják-e a szociális vagy feladat-orientált kommunikációt?	Hogyan könnyíti meg a saját csoporton kívüli munkakapcsolatokat?	Hogyan tudja formálni és támogatni a szakértői csoportokat?
---------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------

### c; hatalmi pozíciók

A hatalom és a szervezeti kommunikáció kapcsán három folyamatot vitat gyakran az irodalom: forrásfüggőség, diszkurzív konstrukció, felügyelet.

A tudás az egyén számára potenciális hatalmat jelenthet egy szervezetben. A közösségi média révén az információ láthatóvá tételével az individuuum finoman jelezni tudja, hogy tudás van a birtokában. Ha ezt a tudást értékesnek találja a közösség, ez hatalom forrásává teheti az egyént, ami a döntéshozatalban fokozott befolyást eredményezhet. A közösségi média kapcsán végzett elemzések azt bizonyítják, hogy képes állandósítani, ugyanakkor szét is osztani a hatalmat. A láthatósági jellemzője révén demokratizáló hatása lehet a tudás hozzáférése.

A közösségi médiakapcsolódások lehetővé teszik az egyén számára, hogy kevésbé függjön egyes emberektől a szervezetben. Időtől és tértől függetlenül a munkavállalók a szervezetben kitágíthatják hálózatukat és társadalmi tőkét építhetnek ki határokon átlépve. Ezen kapcsolódásokon keresztül eljuthatnak olyan vezetőkhez, akikhez egyébként nehéz volna, csökkentve ezzel az ún. ajtónálló szerepét, akik a bejutást kontrollálják ezekhez az emberekhez.

A közösségi média a látható szövegek révén egy olyan természetétől fogva diszkurzív helyszínnek tekinthető, ahol lehetőség van lefektetni álláspontokat és részt venni publikus tanácskozásokban. E kapcsán a kutatók az iránt érdeklődnek, hogy a mindennapi beszéd hogyan formálja és tartja fenn az ideológiákat, és hatalommal rendelkező résztvevők hogyan marginalizálnak más diszkurzusformákat, hogy hatalmi pozíciójukat fenntartsák. A szervezeti közegben való közösségi médiahasználat azt igazolta, hogy a tartalom láthatósága miatt az alkalmazottakban kialakul az az érzés, hogy tudják, mi történik a vállalatnál. Azok a csoportok és egyének, akik képesek a Diszkurzust (nagy D!) formálni, és részt vesznek a közösségi médiában, képesek lehetnek hatalmat gyakorolni a közösségi média használatáról szóló narratívák felett, és arra is, hogy magát a Diszkurzust irányítsák, amely a percepciót kontrollálja a szervezetben. Ugyanakkor, a közösségi médiarészvétel informális jellege bátoríthatja a nyitott kommunikációt és megnehezítheti bármely egyén számára a diszkurzus dominálását.

A közösségi média kapcsolódás-jellege miatt a diszkurzusok során normatív nyomás fejeződik ki a konformitás érdekében (a vezetőség részéről a kisebbségi hangok figyelmen kívül hagyása, így marginalizálódása).

Végezetül, azt sem szabad elfelejteni, hogy az új technológia lehetőséget ad az alkalmazottak új módon való megfigyelésére. A rögzítettség révén az ellenőrzés még egyszerűbbé vált, hiszen az információ tárolt, összegyűjtött és kereshető.

### **d; a közösségi média zavaró zaja és a multitasking**

A belső vállalati bloghasználat elemzése alapján ugyanakkor a sok pozitív hatás mellett egy érdekes paradoxonra is bukkantak a kutatók: bár az a cél, hogy az alkalmazottak hozzájáruljanak a tudáshoz, de minél több a közreműködés, annál nehezebb megtalálni egy bizonyos információt. A közösségi médiára jellemző rögzítettség okozza, hogy eljőhet az a pillanat, amikor a tudástermelés során nagyobb a zaj, mint az érték. Mivel a közösségi média a kapcsolódásokat támogatja, a közreműködések motiválása inkább a szociális kapcsolatokat növeli, és nem feltétlenül a szervezeti tudás gyarapításához járul hozzá.

Ide kapcsolódik a multitasking problémája: a közösségi médiában végzett aktivitás, vagy akárcsak a „benne levő figyelem” nem igényel hangos és a normális munkavégzéstől elkülönülő eszközhasználatot. Jelenleg is zajlanak a kutatások arról, vajon az osztott figyelem, az állandó online lét mennyiben segíti és mennyiben hátráltatja a koncentrált munkavégzést, a produktivitást. Az bizonyosnak tűnik, hogy még kialakulatlanok a médiahasználati rutinok, ezért elengedhetetlen a józan kompromisszumok megkeresése az egyes szervezeti aktivitásoknál (értekezlet, képernyő előtti munka stb.).

## 4. Az újmédia a piaci és kormányzati szervezetek működésében

2013-ban a közösségi média már túllép marketing és közösségépítő szerepén, és úgy tűnik, hogy az irodai produktivitás eszközévé válik. A technológia révén javuló kommunikációra és együttműködésre van lehetőség szervezeten belül és szervezetek között is. A piaci elemzők és céges fejlesztők alapján a reálszférában ez jól dokumentált – azonban van-e a web 2.0-s alkalmazásoknak relevanciája kormányzati kontextusban?

A következőkben bemutatott amerikai és nyugat-európai esettanulmányok igazolják, hogy a bevonásra már sor került mind a *back office* (szabályozás, tudásmenedzsment, kormányhivatalok közötti együttműködés) mind a *front office* (szolgáltatásnyújtás, politikai részvétel és átláthatóság, szabálykövetés erősítése) területein.

### 4.1. A web 2.0 általános szervezeti hatásai

Természetesen jelenleg még nagyon eltérő a felhasználók aktivitása (ebbe beleértendő a közszolga és a polgár is). Ezek a szerepek eltérőek, a legaktívabb, tartalmat generáló belső körtől a passzív internethasználóig terjed a skála. A hatások jelentőségének vizsgálata még csak kezdeti szakaszában tart, ahogyan a web 2.0 egésze is. A használat azonban már megkezdődött, nem csupán a PR és marketing területen, hanem pl. a közszférában a hírszerző szolgálatoknál, vagy a döntéshozatalokat elősegítő közösségi részvétel esetében. Hatások leginkább a *back office*-ban és a politikai részvételben érezhetők. A piaci világban új hálózatok létrejötte figyelhető meg, pl. az Instagram és a Pinterest az elmúlt években óriási növekedést ért el világszerte, számtalan nagy cég kezdte el alkalmazni az Instagramot.

#### a; tudásmenedzsment

Több kutatás igazolta (pl. Thomas Davenport, Forrester Research), hogy a munkavállalók nem voltak elégedettek az általuk használt csatornákkal és platformokkal (pl. az e-mailhasználat a produktivitás csökkenése irányába hatott). Még alapvetőbb hiányossága a jelenlegi technikáknak, hogy nem alkalmasak a *knowledge worker*-ök számára a tudás megragadására (*capturing their knowledge*). Azaz: pl. a csatornák használata esetén azokat egy személy használja, a platformok meglátogatásának nincs nyoma, nagyon kis százalékban jelenik meg az eredmény a közös platformokon. A technológiák a legtöbb esetben nem segítenek megadni a választ az olyan kérdésekre, mint pl. ki az, aki ugyanezen a problémán dolgozik éppen? Melyek az aktuális problémakörök most a kutatásfejlesztési osztályon? A legtöbb intézmény esetében a gyakorlati tudásmunkák (*knowledge work practices*) és az eredmények a többiek számára láthatatlanok.

Amíg a hagyományos tudásmenedzsment-rendszerek a strukturált tudásokra voltak érvényesek, a web 2.0 megoldások (pl. social software, folksonomies, wiki) kifejezetten hatékonyak a munkavállalók közötti belső szervezeti informális és *tacit* tudás megosztásában. Lehetővé válik külső forrás fellelése, használata, ami különösen hasznos akkor, amikor komplex döntést kell hozni nem megfelelő mennyiségű információ birtokában.

A „tudásmunkások” (knowledge workers) által kommunikációra használt jelenlegi információs technikák két kategóriába sorolhatók:

- *csatornák*: e-mail, személy-személy közötti folyamatos üzenetváltás – alacsony közösségi szint jellemzi

- *platformok* (intranet, vállalati weboldalak, információs portálok): a tartalom általánosított, vagy legalábbis egy kis csoport által elfogadott, de aztán széles körben megjelenő – az előállítás centralizált, de magas közösségiség jellemzi

A tudásmenedzsment-rendszerek mindkettőt megpróbálják alkalmazni.

#### **b; a közösségi média működési elveinek alkalmazása a belső intézményi rendszerekre**

Általánosan a következő tulajdonsággal kell még rendelkezzen a közösségi média belső használata:

- egyszerűség
- ne legyen előzetes koncepció a működésről, pl. eredmények előzetes kategorizálása stb.
- régebbi formákkal legyen kompatibilis
- az intranet is olyan legyen, mint az internet: folyamatosan változó struktúrájú, szétszórt, autonóm és nagyobb részben nem önérdékűen létrehozott
- hálózati hatás érvényesül: minél több ember vesz részt benne, annál finomabb szövésűvé válik

A jó belső rendszerek jellemzői:

- **kereshetőség** (és találat) – ehhez járulnak hozzá a linkek

- **linkek** – a találatokat növelik, illetve jó útmutató ahhoz, hogy megmutassa, mi a fontos, és struktúrát nyújt az online tartalomnak, pl. a Google a sűrű linkhálózat esetén működik a legjobban. Intranet esetében csak kevés számú ember készít linkeket. Az lehet a megoldás, hogy lehetőséget adunk az embereknek linkek készítéséhez.

- **szerezőség** – a Wikipédia példája azt mutatja, hogy a csoportos szerzőség magas minőségű és konvergens tartalomhoz vezethet
- **tagok** – pl. Flickr fotók esetében, Technorati a blogok esetében, del.icio.us weboldalak megjelölésére
- **valószínűségek (extensions)** – pl. korai példa az Amazon ajánlásai vagy: stumleupon.com. Az algoritmus logikája: „Ha ez tetszett neked, nagy valószínűséggel ez is fog tetszeni.”
- **jelzések** – az új tartalom megjelenésekor figyelmeztetések, pl. RSS

## 4.2. a web 2.0 piaci-üzleti környezetben

Az MGI jelentése (2012 július) szerint a vizsgált vállalatok 72%-a alkalmazta valamilyen formában a közösségi médiát, de nagyon kevesen voltak akárcsak a közelében is annak, hogy a web 2.0 valamennyi lehetőségét kiaknázzák.

### a; belső szervezetfejlesztési hatások

A közösségi eszközök alkalmazásával 20-25%-kal növelhető a produktivitást. Egy átlagos interakciójú dolgozó egy héten munkaidejének 28%-ában az e-mailjeit kezeli és 20%-ban belső információk után nyomoz, illetve kollégát keres, aki tud neki segíteni. Hozzáadott érték realizálható gyorsabb, hatékonyabb és hatásosabb együttműködés során, vállalaton belül és vállalatok között.

Ennek jellege vállalatonként és értéktípusként változhat. Olyan vállalat esetében, ahol nagyon magas a belső interakció aránya, a dolgozók óriási mértékben profitálhatnak a sokkal gyorsabb belső információ és gördülékenyebb együttműködés révén. A fogyasztókkal való közvetlen kapcsolattartás ugyanakkor több vállalat esetében is jelentős tényező. Ezek számára a közösségi média használatából érték származhat, így célszerű a párbeszédet monitoringozni, s így gazdasági előny is származhat fogyasztók kívánságainak és a brand image-re vonatkozó információknak az elemzéséből.

Ezen jelentés szerint a vállalatoknak meg kell változtatniuk struktúrájukat, folyamataikat és kultúrájukat: nyitottabbnak, nem-hierarchikusnak kell lenniük és egy bizalmi légkör kultúráját kell fenntartaniuk.

**Látható, hogy a workflow rendszerek révén az e-mail szerepe csökkenőben, amint jobb kommunikációs csatornák nyílnak.** Az e-mail alapötlete változatlan annak megjelenése óta. 2013-ban a szakértők azonban már olyan belső üzleti hálózatok terjedését várják, mint pl.

Yammer, Chatter – ami alkalmassá teszi a munkavállalók virtuális munkacsoportokká alakulását, és lehetővé teszi az ötletek áramlását egy centralizált üzenő felületen.

### **b; szervezeti megújulás: social media command centerek alakulása**

Az új kommunikációs stratégiákhoz való adaptálódás nagy erőforrás-igényű feladat, aminek a megtérülése egyelőre nem kiszámítható, miközben az emberek internetezési szokásainak közösségi oldalak felé irányuló eltolódása miatt szükségszerű a váltás. Ennek ellenére a szervezetek erőforrás-gazdálkodásában még az üzleti világ sem vonja le ennek konzekvenciáit. Pedig a közösségi hálózatok esetében alapvető jelentőségű a szervezet oldalát működtető személyzet szerepe, akiknek nemcsak a technikai hozzáértésén, hanem a termék, szolgáltatás, illetve magán a szervezet beható ismeretén áll vagy bukik a kommunikáció sikere. Mivel a közösségi oldalt működtető személy közvetlenül érintkezik a fogyasztókkal, a közösségi oldal egyfajta ügyfélszolgálatnak is tekinthető, ahol a vevők gyors reakcióidőt várnak el a szervezettől. Az ezzel foglalkozó kollégáknak tehát ismerniük kell a szervezet marketingstratégiáját, hiszen ők bonyolítják le a kampányokat és nyerik ki a marketinges szempontból releváns adatokat, emellett pedig közönségkapcsolati tevékenységet is ellátnak. A közösségi média nyomán hatalmas mennyiségű anyag áll rendelkezésre a kliensek viselkedésének és preferenciáinak kapcsán (ún. Big Data). A social media team így valahol a marketing és a PR határterületén áll, miközben ők érintkeznek közvetlenül az ügyfelekkel, vásárlókkal, fogyasztókkal, partnerekkel.

A közösségi oldalt fenntartó amerikai szervezetek 25%-a mégis gyakornokokkal menedzselte a Facebook oldalát – hazánkban ez az arány valószínűleg magasabb –, miközben igen kevesen tudják csak, hogy az online marketing ma már külön szakma. Akik viszont tudnak róla és fontosnak tartják legalább egy online marketinggel foglalkozó személy alkalmazását, gyakran esnek át a ló túloldalára. Nem ritka, hogy álláshirdetésekből 5-8 éves szakmai tapasztalattal keresnek olcsó online marketinges munkaerőt, miközben például a Facebook marketingcélokra való használatának mindössze néhány éves gyakorlata van.

### **4.3. Hogyan használhatóak a web 2.0-s alkalmazások a kormányzati kontextusban?**

Az elmúlt húsz év során a kormányzat szerepe a közvetlen szolgáltatásnyújtástól egyre inkább a szabályozás és különböző egyéb szolgáltatók koordinálása felé tolódott el. Az új hívószavak és fogalmak a web 2.0 iránti objektív nyitottságot fejezik ki, amikor a kormányzati reformprogramok közös jellemzője lett a lakosság-orientáltság és a nyitott kormányzás, az elszámoltathóság és az ellenőrzés új formái, a közszféra jobb teljesítménye, a piaci mechanizmusok használata, decentralizáltabb és teljesítmény-szemponturn alkalmazotti irányítás. Miután a legtöbb fontos szolgáltatás elérhető az interneten keresztül – az adóbevallások elektronikusan kitölthetők, az ügyfélszolgálatokhoz be lehet itt is kopogni, a



dokumentumokat szintén megtalálhatjuk –, a lakosság is lassan hozzácsokott az online közszolgáltatásokhoz. Bár az európaiak ötöde használja csak ezeket a közszolgáltatásokat tranzakciós szinten (nyomtatványok elektronikus beküldése, online fizetés), mégis, a közvélemény ismeri ezt a tendenciát.

### **a; nemzetközi iránymutatás a kormányzati webhasználatról**

A kormányzati szervezetek internetes jelenlétét az ENSZ is lényegesnek tartja, ezért adott ki állásfoglalást a témában és fogalmazta meg az ún. négyszakaszos modellt.

Az e-kormányzati szolgáltatások fejlődése az ENSZ-modell szerint a következő szakaszokra bontható:

- 1. szakasz: kezdetleges jelenlét (emerging presence)* – ebben a szakaszban egy egyszerű kormányzati honlapról beszélhetünk, ahonnan a felhasználó jó esetben eljuthat más kormányhivatalok internetes oldalára. A kínált információ statikus jellegű; az állampolgárokkal kezdeményezett interakció minimális.
- 2. szakasz: feltörekvő jelenlét (enhanced presence)* – a kormányzat hozzáférést biztosít törvényekhez, szabályozásokhoz, archivált információ formájában. Formanyomtatványok, stratégiák, hírlevelek érhetőek el az intézmény többnyelvű honlapján. Audio-videoalkalmazások is hozzáférhetőek.
- 3. szakasz: tranzakciós jelenlét (transactional presence)* – adófizetéshez, engedélyeztetési eljárásokhoz nyomtatványok kitöltése eszközölhető a kormányzati portálon keresztül. Itt kétirányú interakció mehet végbe a kormányzati szervezet és az állampolgárok között: a portál adófizetést, személyi igazolvány megszerzését, engedélyek kibocsátását teszi lehetővé a nap bármely órájában, a hét bármelyik napján.
- 4. szakasz: hálózati jelenlét (connected presence)* – ebben a szakaszban a kormányzati testületek integrált online szolgáltatásokat biztosítanak a különböző érintett feleknek: vállalkozásoknak, állampolgároknak, civilszervezeteknek. A behálózottság szakaszát komplex kommunikációs és együttműködési gyakorlatok jellemzik mind vertikális (a hierarchia különböző szintjei között), mind pedig horizontális irányban, a különféle szakterületek között.

### **b; a közzférában történő alkalmazás feltételei**

Egyértelmű, hogy a kormányzat-lakosság relációban a web 2.0-nek fontos szerep jut, azonban az ún. back office aktivitásokban is megvan a helye. Ezek nem teljes kormányzati funkciókat fednek le: egyesek kormányzati aktivitások, mások speciális folyamatok, mint pl. tudásmenedzsment vagy a közszektor információinak felhasználása. Elmondható ezekről, hogy jellemzően a hagyományos kormányzati aktivitások információ-intenzív területei.

A közösségi média sajátosságaiból adódó körülményeknek természetesen meg kell lenniük ahhoz, hogy érdemben beszélhessünk az alkalmazhatóságról:

- legelőnyösebb a high-trust, kollaboratív és tudás-intenzív környezet
- szükséges az átláthatóság és a nyilvánosan hozzáférhető adatok megléte
- tulajdonosi szempontból lehet aktív vagy passzív, azonban felhasználói részvételt nem lehet biztosra venni
- minőségbiztosítás, hitelesítési és moderálási eljárások szükségese

### **c; közösségi alkalmazások a szabályozásban, jogszabály-előkészítésben**

Az elmúlt húsz évben megindult trend (azaz a közvetlen szolgáltatásnyújtásról a kormányzat szerepe a szabályozásra tevődik át) újabb kihívások elé állította a kormányzást: nagyobb mennyiségű munkát kell kisebb erőforrással elvégezni, továbbá komplex döntéseket kell hozni elégtelen információs bázison.

A szabályozási tevékenységek területén a web 2.0-nek már látható a hatása:

- A külső források (lakosság, szakértők) direkter és nyitottabb bevonása a döntéshozatali folyamatok bizonyos fázisainál.
- A kormányzat feladata is változni látszik azáltal, hogy a fogyasztók egyre inkább felvérteződnek az interneten hozzáférhető információkkal, különösen a fogyasztók közötti horizontális információ-megosztás révén, mint pl. fogyasztói bíráló, rangsorolás vagy a jó hír mérése. Ezeket a trendeket megerősíti a web 2.0, csökkentve az információs aszimmetriát a fogyasztó és a szolgáltató között – változásra kényszerítve ezzel a kormányzat fogyasztóvédelmi szerepét is.
- Az állampolgárok egyre proaktívabb részvétele valószínűsíthető a szabályozások követelésében és végrehajtásában.

### **d; kormányzati szervek közötti együttműködés web 2.0-s bázison**

A mind komplexebb kormányzati munkamegosztás és operatív rendszer szervezet-szociológiai sajátossága, hogy az intézményi szintek, ügynökségek, részlegek közötti belső töredezettség csökkenti az eredményességet és a kormányzati akciók hatékonyságát. Erre olyan tragikus példák is utalnak, mint az USA-ban a 9/11 és a Katrina hurrikán katasztrófája, Európában a válság idején zajló elégtelen pénzügyi és szociális lépések, vagy magyar viszonyok között az árvízi és hóviharos idők kapkodásai. Nem javítja a komplex problémamegoldást az esetenkénti rivalizálás, a személyi-szakmai érdekcsoportok erős hatása sem.

Mindezzel szemben indultak el a kollaboratív stratégiákat erősítő kezdeményezések, amelyek közül az USA-ban például előszeretettel alkalmazzák a wikiket a vállalatoknál és kormányzati szerveknél is.

Szerepük:

- Koordinált szolgáltatásszervezés, például hajléktalanok stb. részére a különböző segítségnyújtó szervezetek között (pl. CAISI, Alaska social service).
- Katastrófák idején a különböző szervezetek reakcióinak koordinálása.
- Háború esetén és a hírszerzésnél: információ összeállítása, jelentés szerkesztése különböző ügynökségek között tekintet nélkül a hierarchiára (pl. Intellipedia).

A web 2.0 alkalmazások a felhasználó szerepében is változásokat idéztek elő: a szolgáltatás nyújtásában kezdett proaktív szerepet vállalni, mind a magán-, mind a közszektorban.

Példaként:

- Felhasználók és civil szervezetek közvetlenül részt vesznek a közszolgáltatások nyújtásában, gyakran úgy, hogy a meglévő nyilvános információkat újracsomagolják szabadon hozzáférhető szoftverek alkalmazásával. Pl. online önszolgáltató csoportok integrálják a közszolgáltatásokat, hogy fontos támogatást nyújtsanak szociális és egészségügyi témákban.
- Katastrófák, szerencsétlenségek idején.
- Rangsorolások, visszajelzések szolgáltatások kapcsán a minőségjavítás érdekében.

### **e; politikai részvétel és átláthatóság**

A közügyekben való állampolgári részvétel régóta a modern kormányzás kihívása. A politikai részvétel az egyik terület, ahol a web 2.0 hatása láthatóan megnyilvánul. Bloggerek a 2004-es USA-választások óta tettek rendkívül nagy befolyásra szert, és a közösségi hálózatok manapság alapvető eszközök a legtöbb politikus számára, mind az USA-ban, mind Európában. De a politikai kampányokon túl vannak már példák a konzultatív folyamatokban való alkalmazásokra is.

A jövő kormányzásának kulcskérdése az adatok átláthatósága. A legtöbb európai ország elfogadta az Információ Szabadságának Dokumentumát, ami rögzítette az állampolgárok hozzáférési jogát és módját a publikus adatokhoz. 2009-ben hatályossá vált az Európa Tanács közérdekű adatot tartalmazó iratokhoz való hozzáférésről szóló Egyezménye. Nagyon sok web 0.2-es megoldást azzal a céllal hoztak létre, hogy a közügyek átláthatósága lehetővé váljon. Felhasználják, újra összeállítják, elemzik a nyilvános adatokat, hogy ellenőrizzék a köztisztviselők és politikusok viselkedését. Az adatok alapvetően nyilvánosak, de az átdolgozások során jelentéstelibbé és érthetőbbé válnak.

Néhány alkalmazásbeli példa:

- Politikusok közvetlenebb kapcsolatba lépnek a web 2.0-s eszközök segítségével választóikkal (blogokat vezetnek, részt vesznek közösségi hálózati oldalakban).
- Az állampolgároknak lehetővé válik fontos kormányzati dokumentumok részleteiről véleményüket megosztani: pl. [commentonthis.com](http://commentonthis.com)
- A választók figyelemmel kísérhetik (monitoring) választott képviselőik tevékenységét: a [Theyworkforyou.com](http://Theyworkforyou.com) weboldal ezt jól illusztrálja. Az oldalon a képviselőkkel kapcsolatos nyilvános adatok jól kezelhető, kereshető, linkelt formában találhatóak.
- A <http://openlylocal.com/> (helyi önkormányzatok átláthatóságáról) vagy a <http://farmsubsidy.org> (az EU tagállamaiban kapott mezőgazdasági támogatások listája) adminisztratív folyamatok ellenőrzésében segíti az állampolgárokat.
- Vitafórumok nyitása pl. [www.davosconversation.org](http://www.davosconversation.org) (2011)
- Csoportok létrehozása speciális célok elérésére: pl. [change.org](http://change.org) – egy platform, ahol hasonló érdeklődési körű emberek találkozhatnak és elérhetnek politikusokat is nézeteik megosztásához.

Minderre jó példát kínál az Intellipedia-t használata Irakban és Nigériában, vagy az e-Petitions millió állampolgárt megmozgató esetei.

A legtöbb esetben ezek kormánytól független civil kezdeményezések, bár vannak példák a kormányzat részéről az adatok felhasználóbarát tálalására, pl. <http://www.anti-lop.hu/> az uniós források elköltésének nyomon követésére.

#### **4.4. A web 2.0 hatása a közintézményekre, társadalmi elfogadottságára és hatékonyságára**

A legfontosabb új tényező a web 2.0 kapcsán annak tudomásul vétele, hogy a proaktív felhasználói magatartás miatt a kormánzatnak nincs ráhatása a lakosság vagy a közszolgák web 2.0 használatára. Az egyének behozzák ezeket az alkalmazásokat a köz- és a magánszektorba: jószerivel nincs olyan kormánytisztviselő, akinek ne volna aktivitása a közösségi médiában. Civilek és a magánszemélyek képesek szolgáltatásokat nyújtani az intézményi ellenőrzésen kívül, felhasználva a publikus adatokat bármilyen engedély vagy támogatás nélkül.

##### **a; a „jó kormányzás” céljainak támogatása**

Jellemzőn a web 2.0-s megoldások nem helyettesítik, hanem kiegészítik a meglévő belső rendszereket. A közösségi médiamegoldások adta lehetőségek jól illeszkednek a kormányzati reformok stratégiai céljaihoz, pl.:

- egyszerű és felhasználóbarát
- átlátható és számon kérhető
- résztvevő és bevonó
- hálózatos

### **b; a szabálykövetés erősödése**

A web 2.0 révén a civil ellenőrzés lehetőségei új csatornákon segíthetik a hivatalos szervezetek munkáját:

- Az állampolgárok ellenőrizhetik egymást, nyilvános megszégyenítés formájában. Pl. Caughtya.org; mybikelane.org olyan weboldalak, ahol tilosban parkoló autók fényképét posztolják ki.
- Hatásosan tudják ellenőrizni a kormányzati és közszolgálati dolgozók munkáját, pl. helyi problémákra hívják fel a figyelmet, vitatnak meg kérdéseket, megjavították-e a dolgokat stb. Pl. a Fixmystreet.com.
- Olyan kérdéseket vitatnak meg, amelyek sokakat érintenek, pl. Chicagocrime.org, ahol a Google Maps szolgáltatás igénybe vételével kereshető módon jelenítik meg a bűncselekmények helyszíneit.
- Kormányzati szervek is igénybe veszik a lakossági közreműködést közösségi hálón keresztül pl. a kanadai, amerikai és brit rendőrség a YouTube-on teszi közzé a bűnelkövetőket rögzítő videókat.

### **c; a közösségi média negatív jelenségei**

A közösségi média hatása az intézményekre a potenciális jó hírnév vagy brand-rontás veszélye miatt nem egyértelmű. A munkatársak és az intézmény egésze védelmének szükségességére több eset is felhívja a figyelmet.

Az *ausztráliai Clayton Utz* ügyvédi irodánál 2011-ben egy fiatal női ügyvéd szexuális zaklatással, viktimizációval, támadó Facebook oldal alkalmazásával vádolta meg a céget. Bridgette Styles szerint a férfi alkalmazottak nem megfelelő szexuális humor és nyelvezetet használtak a női alkalmazottakkal szemben, e-mail levelezésben és beszélgetések során, valamint a cég nem szüntette meg a "Clayton Utz Workplace Relations (Sydney) Whorebags" elnevezésű Facebook csoportot.

A *Qantas* légitársaság esete (2011 október) a public relation lerombolására világít rá: arra, hogy mi történhet, ha gondosan megtervezett digitális kampány helyett olcsó népszerűsége törekszenek; illetve amikor a cég közösségi médiával foglalkozó és marketing részlege nem kommunikált megfelelően egymással.

A légitársaság egy Twitter kampány bevezetését tervezte „mi lenne az Ön álmotázása”

címmel, a legjobb 50 választ Qantas-pizsamával és egy luxus utazókészlettel jutalmazták volna. Mindezt nem sokkal azután, hogy a társaság teljes flottáját három szakszervezettel történő vita földre kényszerítette. Az oldalt szarkasztikus megjegyzésekkel bombázták az előző hónapban problémásan landoló gép utasai. Pl. luxus az, ha eljutsz A pontból a B-be anélkül, hogy közben le kellett szálljál vagy a motor tüzet fogna. Vagy: hajótöröttnek lenni figyelmeztetés nélkül a világ végén, pedig te csak a 10 éves kislányodat szeretted volna meglátogatni. Az ilyen megjegyzések nyilván éppen ellenkező hatást váltanak ki.

Nem aratott nagy sikert a cég pozicionálásában, hogy a BMW zenei cég 2013-ban a Twitter oldalán „élőben” posztolta ki a nagy létszámú elbocsátásokat.

A közösségi média ártalmas felhasználása az ügyfelekkel szemben is veszélyes: egy san diegoi kórházban azért bocsátottak el alkalmazottakat, mert a Facebookon a páciensekről információkat tettek közzé. A kórház megerősítette, hogy a páciensekkel kapcsolatos titoktartási policyját az alkalmazottak részére tartott tréningeken keresztül fogja erősíteni.

#### **d; az újmédia hátrányai, veszélyei a kormányzati felhasználásban**

- nem fogják alkalmazni az új technológiákat a dolgozók, a legtöbben csak használni fogják, de tartalmat nem termelnek
- az online tartalom fölött finom vagy nem is annyira finom befolyást tud szerezni egy erősebb intézményi érdekcsoport, munkatársi kör
- alacsony részvétel: a blog vagy a wiki nem vezetnek automatikusan magasabb részvételhez
- növeli a kettészakadást: hasonlóan az internethez, csak a kulturális és gazdasági elit használja
- azok hangja jelenik meg, akik egyébként is hangosabbak
- alacsony színvonalú hozzászólások
- kontroll és hitelesség elvesztése (néhány esetben közszolgák szivárogtattak ki információkat inkorrekt és gyakran illegális módon, a Wikileaks története erről szól)
- destruktív viselkedés (rangsorolásokat arra használják, hogy személyesen támadjanak meg egy tanárt: [ratemytachers.com](http://ratemytachers.com))
- a tartalom manipulálása
- személyiség jogok problémája (érzékeny információk publikálásának sokszor nincsenek tudatában a felhasználók)

## e; intézményi policyk a web 2.0 világában

Mindez felhívja a figyelmet a web 2.0 szervezeti alkalmazásának szabályozási igényére. A piaci szférában ez már természetes, egyre több cégnek van ilyen policyje. Például a Coca-Cola néhány alapszabályt fogalmaz meg: a személyes profilokban, személyes posztolásoknál nem alkalmazható a vállalati affiliáció megjelölése; ha bármilyen kétség merül fel egy információ hitelességét illetően, nem szabad posztolni; csak ott szabad hitelt adni, ahol a hitelesség igazolt; ne sértsd meg mások jogait; legyen az eszedben, hogy a lokális posztnak globális jelentősége lehet; és próbálj arra emlékezni, hogy bármit posztolsz az interneten, az örökre ott marad.

A Twitterrel kapcsolatos policyk magukba foglalják, hogyan artikuláljuk a vállalati víziót 140 karakterben vagy még rövidebben, PR felhang nélkül, és hogy hogyan lehet másokkal, mint pl. alkalmazottakkal, fogyasztókkal, esetleg aktivistákkal kapcsolatba lépni. A vezetőknek olyan kérdésekkel kell szembenézniük, mint pl. hogyan promotálják az üzletet? Ki lesz érte a felelős? Idősebb vezetők vagy mások? Hogyan történik az ellenőrzés? Mik a speciális útmutatók? Ki lesz-e tágítva privát komputerekre és mobiltelefonokra?

Ausztráliában pl. a legtöbb nagy vállalkozásnak van közösségi médiapolitikája, az egyik legjobb a Telstráé, ami röviden lefekteti a közösségi médiához való csatlakozás három szabályát: tisztában kell lenned, hogy mit képviselsz; felelős vagy azért, hogy minden Telstrára vonatkozó referencia tényszerűen igaz és pontos, nem sért titoktartási követelményeket; és tiszteletet tanúsítasz azon személyek és közösségek iránt, akikkel interakcióba lépsz. Fontos megjegyezni, hogy ez a policy nem vonatkozik az alkalmazottak személyes közösségi médiaplatformjára, ahol az alkalmazottak nem tesznek a vállalatra vonatkozó referenciákat. Telstra volt egyébként az első szervezet, amelyik a policyjét publikussá tette.

## 4.5. A felhasználói bekapcsolódás speciális szinterei

Bár a fentebb bemutatott internetes jelenlét-vizsgálatot első körben központi kormányhivatalok szintjén végzik, érdemes odafigyelni a helyi közigazgatási struktúrák online kommunikációjára is. A helyi önkormányzatok látható erőfeszítéseket tesznek annak érdekében, hogy erőteljesen megjelenjenek a nyilvánosság előtt; ugyanakkor a településszintű kezdeményezések áthidalhatják a digitális szakadékot korszerű, felhasználóbarát kommunikációs csatornákon keresztül.

Mindezekon túl még tanulságos néhány speciális, a kormányzati működésben is relevanciával rendelkező területet megemlíteni.

## **a; a közösségi alkalmazás-fejlesztés**

A kötöttebb szerveződésű kormányzati szférában Magyarországon még megemészthetetlennek tűnő logika a szabad szoftverek világának beengedése a programfejlesztésbe. Pedig az API rendszerek, vagyis a felhasználók, független fejlesztők által kialakított kínálat (GooglePlay, AppStore) a legkeményebb kritikát és kontrollt jelentő piaci környezetben bizonyította relevanciáját. A közszféra számára jó példát jelent a finn kormányzati és iskolai, a francia csendőrségi vagy több német tartomány kormányhivatali rendszere, ahol a szabad hozzáférésű, nyílt forráskódú operációs rendszerek és szoftverek már bizonyították biztonságos és olcsó használhatóságukat. Ezeknek a háttérét a [SourceForge.net](https://sourceforge.net) szolgálatja, ami a szabad szoftverek világának legfontosabb pontja. Működnek közös fejlesztőrendszerek (cvs, svn stb.), amelyek önmaguk is szabadon hozzáférhetőek, vagyis a közösségi alapú fejlesztés fejlesztőeszközei is közösségek. A későbbiekben kitérünk arra is, hogy mindez milyen módon kell, hogy megváltoztassa a vezető mint megrendelő attitűdjét.

## **b; a közösségi tulajdon szelleme**

Végezetül egyetlen utalás erejéig említsük meg a világháló felhasználói által alkotott jogi szabályozást, ami még az elidegenedett jogszabályi környezetet is felülírta a szellemi tulajdonok területén. A Creative Commons védjeggyel az újmédiában is érvényesül a szerzői jog, miközben a közösségi felhasználás sem sérül.

## **4.6. Hogyan legyen jó megrendelő a vezető az újmédia fejlesztőivel szemben?**

Az újmédia előzőekben bemutatott lehetőségei igen ösztönzően hatnak a fejlesztőkre. Nap mint nap merülnek fel az iparágban új ötletek, alkalmazási lehetőségek, indulnak új trendek – s halnak is el igen hamar. Mindez a szervezetek vezetői számára egyfelől szinte kiapadhatatlan erőforrást kínál, ugyanakkor folytonos döntési helyzetet is jelent. Az erőforrás-gazdálkodásnak minden szempontból meg kell felelni az újmédia adta kihívásoknak, hiszen nem csupán egy-egy fejlesztés, szolgáltatás megrendeléséről van szó, hanem a munkatársak, az egész szervezet idejének, energiájának, figyelmének megosztásáról, igénybe vételéről is. Zárófejezetünk azt mutatja be, milyen szempontokat célszerű figyelembe venni és milyen felhasználói attitűddel javasolt fogadni az újmédiás megkereséseket.

## **a; a megrendelői szerep sajátosságai**

Ezek a döntési helyzetek annyiban különlegesek, hogy részben külsős, beszállítói irányból, részben belsős munkatársi körből is érkehetnek kezdeményezések. Amint azt részletesen láttuk, egy folyamatosan formálódó területről van szó, ezért nem magától értetődő a



javaslatok relevanciája. Alig vannak kipróbált megoldások, bizonytalanok az ágazati standardok, esetlegesen a szakterület autoritásai, teljesen hiányoznak a legalább középtávú beválási esettanulmányok. A másik oldalról viszont inspiráló erejűek az új ötletek, izgalmasak a távlatok, versenyelőnyt avagy jelentős hatékonyságnövelést hozhatnak az innovációk, távlatosak a koncepciók, látványosak a prezentációk.

Mindez feszültséggel terheli a vezető viszonyát, attitűdjét az újmédiás megoldásokkal szemben. A kockázatkerülő vezetési stratégia ilyenkor az elzárkózáshoz, a döntések halasztásához vezet, amit felerősít, ha olyan szervezetről van szó, ami szabályozott közösségi szolgáltatásokat lát el. Ilyen esetekben a távolságtartást az is indokolja, hogy többnyire már meglévő, működő hagyományos megoldások mellé, esetleg azok helyett alkalmaznának újmédiás eszközöket, tehát sem az igények, sem a hiányok nem követelik ki (s ezzel nem legitimálják önmagukban) a váltásokat. Nagyon egyértelmű és közvetlenül belátható, kézzelfogható evidenciákra van ilyenkor a felelősséggel tartozó vezetőnek szüksége akár a belső, akár a külső web 2.0 alkalmazások bevezetéséhez.

Az érthető óvatosság ugyanakkor azzal is járhat, hogy a szükséges fejlesztések elmaradnak. Márpedig itt a partnerek, ügyfelek, felhasználók, de a munkatársak maguk is egy állandóan megújuló információs környezetben élnek, tehát a referencia-közegük napi élmény a számukra, így nagy lehet a kontraszt a szervezeti teljesítmény és a számukra természetes/elvárt megoldások között. Vagyis, a vezető nem teheti meg komoly szervezeti kockázat nélkül, hogy eleve távolságot tart az újmédiás innovációktól, és jellemzően elzárkózóan fogadja az ilyen felvetéseket.

Fejlesztési nyomás/kiszámíthatatlan hatások – ez nem csupán az újmédiának, hanem az újmédia korának is meghatározó élménye s egyben dilemmája. A vezető ebben a helyzetben az aktív részvétel és értékorientált nyitottság stratégiájával hozhat jó döntéseket.

### **b; az ajánlatok kezelése**

Az újmédiás szolgáltatások piaca nem hogy nem kiforrott, hanem azt sem látjuk még, voltaképpen kik a valóságos szereplők. Ezért a referenciák, szakmai tapasztalatok és ismertség alig jelentenek érdemi információkat. A termék- és szolgáltatás-ajánlatok esetében ezért a következő lépéseket javasoljuk, akár egy konkrét kiírásra, ajánlatkérésre érkezik a javaslat, akár a szervezettől független megkeresés formájában.

– *ingyenes vagy könnyen, olcsón elérhető verziók keresése*

Az újmédia tartalomalkotási kultúrájában óriási tömegű olyan fejlesztés áll rendelkezésre, amely térítési díj nélkül vagy nagyon olcsón kínál szolgáltatásokat. Ezért a komolyabb költségekkel járó szolgáltatásokat mindenképpen össze kell hasonlítani az elérhető szabad szoftveres platformokkal. Erre a munkatársak véletlenszerű tájékozódása és egy felelős

munkatárs szisztematikus keresése együttesen szinte bizonyos, hogy elegendő információt ad.

A nagy szolgáltatók (pl. Google, Microsoft) általában saját fejlesztésű, könnyen elérhető megoldásokat kínálnak. Ezek előnye a stabil háttér, az összekapcsolhatóság és a fejlesztések/frissítések követhetősége. Ugyanakkor ez esetben fokozottan igaz a kisbetűs részek elolvasásának fontossága: amint arra korábban kitértünk, például a Google ingyenes web 2.0-s szolgáltatásainak igénybe vétele egyben a tartalmak felhasználói jogainak megosztását is jelenti, vagy a prezi.com felhőalapú verziójának használatával készült prezentációk is hozzáférhetőek.

A legcélszerűbb döntési stratégia a beérkezett ajánlat tudását összevetni a nagy szolgáltatók hasonló termékeivel. Ezzel az ajánlat realitását már meg tudjuk ítélni, ami ösztönözheti a további keresést.

– *viselkedjünk célcsoportként!*

A web 2.0 lényegéhez tartozik, hogy nyitott és felhasználóbarát legyen. Ezért vezetőként mi magunk lehetünk az első szűrő. Ha minket nem szólít meg, számunkra nem kézenfekvő, problémát jelent a belépés, a beállítások, akkor nyugodtan kételkedhetünk a használhatóságban. Vagyis, próbáljuk ki azonnal a bemutatott terméket, ragaszkodjunk a kipróbálhatósághoz.

Természetesen eltérő lehet a munkatársi kör (beleértve a vezetőt is) affinitása az újmédiás megoldásokra, ezért ösztönösen az internetes elkötelezetteket szokták ilyenkor megkérdezni. Ez nyilván hasznos, de a közösségi felhasználású szolgáltatásoknál a küszöbérték nem fenn, hanem lenn található: vagyis éppen a digitális világban kevésbé otthonosan mozgó egyének részvétele fogja eldönteni a termék használhatóságát, hasznosságát.

– *a valódi hatékonyság mércéje*

A fogyasztói társadalomra amúgy is jellemző attitűd, nevezetesen, hogy nem is tudjuk, mire van szükségünk, amíg a megfelelő árucikk nem szólít meg minket, fokozottan érvényes ez a műfajukban is újszerű termékekre. Könnyen élhet a vezető a gyanúperrel, hogy vajon nem a zebrán akarják-e nagy erővel átkísérni, miközben neki semmi keresnivalója az utca másik oldalán... Magyarán, hogyan dönthető el, valóban szükség van-e az adott fejlesztésre a szervezetben?

Az újmédia jellegéhez illően itt is a korábban vázolt tudásmegosztás és közös tudásfelhasználás az egyik legjobb forma. Az adott célt és a javasolt eszközt a munkatársi körben kell tesztelni, rákérdezve az addig tapasztalt hiányokra, illetve konkrét előrelépési példákat kérve az alkalmazás esetére. Ha a szervezet belső hálózati kapcsolataiban nem talál elfogadásra az innováció, azt nagy valószínűséggel nem a konzervativizmus, hanem a relevanciahiány okozza.

### **c; tárgyalási technikák az újmédia-szolgáltatások megrendeléseikhez**

Kétféle alap-attitűd lehet célravezető a megrendelések előkészítése során, ezek közül a vezető a személyes habitusa alapján válasszon. Mutatkozhat igen kompetensnek az újmédia világában, vagy ellenkezőleg, tartozhat a meggyőzendő digitális analfabéták táborába.

A rákérdezések kiindulópontja a saját újmédia használat lehet. A közösségi portálok, a dokumentum- és alkalmazás-megosztók, a tárhelyek alapszintű gyakorlati ismeretéből már eleve sok kérdés következhet az újabb javaslatokról. A saját accountokkal vagy hardverrel való azonnali kipróbálás rákényszeríti a tárgyalópartnert a gyors reagálásra, s egyben jó eséllyel kiszűri a termék hiányosságait (hiszen éles környezetben kerül tesztelésre). Ennél a tárgyalási stratégiánál magától értetődik az alternatív megoldásokra való rákérdezés: vélhetően egyébként ezek a konkrét demonstrációs használat során minimális kereséssel is megjelennek, ezért erre mindenképpen reflektálnia kell a partnernek.

Ezzel szemben a teljes vagy csupán újmédiás digitális érintetlenség arra készíti a partnert, hogy a termék időszerűségét, hasznosságát és kezelhetőségét az alapoktól kezdve bizonyítsa, ami ugyancsak sok részletproblémára felhívhatja a figyelmet. Ilyenkor a laikus rákérdezés a részletekre, az egyes elemekre kifejezetten ajánlott, ez pedig a hiányosságok kiderülése mellett az esetleges továbbfejlesztési lehetőségekre is felhívja a figyelmet.

Az egész tárgyalási-megrendelői folyamatban a leginkább elkerülendő csapdahelyzet is a kompetencia-igénnyel függ össze. Mivel igen trendi dolog újmédiásnak, web2-snek, mi több, web3-snak lenni, könnyen sodródhat a szervezet vezetője kényelmetlennek érzett helyzetbe, amiért nem rezonál a buzzwordok sorát alkalmazó geek-felvetésekre. Ezzel szemben kifejezetten a nyugalmat s a józan öntudatot javasoljuk: annak tudatosítását magunkban és a partnerekben is, hogy nem a szervezeti munka van az új digitális megoldásokért, hanem a mindenkori szervezeti munka igényei formálják a digitális innovációkat.

## 5. Zárógondolatok: a web 2.0 jövője a mindenkori mai naptól kezdődően

Amint azt láthattuk, a tárgyalt kommunikációs és intézményi-szervezeti jelenség, a web 2.0 legfőbb tulajdonsága, hogy alakulása, funkcionális helykeresése itt és most történik, velünk és általunk is. Ezért a leginkább elsajátítandó tudás és attitűd ezzel kapcsolatban nem lehet más, mint a nyitottság és felkészültség az előre nem látható változásokra. Ez természetesen majd' minden jelenségére igaz a posztmodern kornak, azonban az újmédia még egy sajátossággal rendelkezik, ami megkülönbözteti a kész termékek és megoldások mégoly gyors változékonyságától is. Nevezetesen, a web 2.0-s megoldásokat mi magunk alkotjuk, a mi innovatív erőnk, részvételünk, véleményünk, tartalomalkotási és terjesztési tevékenységünk formálja a web 2.0 világát.

Az újmédia jövőjének sodró lendülete ugyanis nem az internet-guruknak vagy az iparág vezetőinek köszönhető elsősorban. A társadalom és gazdaság mélystruktúráiban megragadható tendenciák magyarázzák a közösségi média és internetes jelenlét, aktivitás felhasználói részvételen alapuló mechanizmusait.

Ezek között első helyen azt a nagyon is kézenfekvő demográfiai ténytet vehetjük észre, hogy a mai fiatal generációk, akik belenőnek a közösségi médiába és életvitelük, kapcsolataik, információs rutinjaik abban formálódnak, természetes módon igénylik, használják később is ezeket a platformokat. A számukra már nincs visszatérés az egyirányú médiához, a központilag vezérelt információs monopóliumokhoz. Ők a tudás többcentrumú, nem intézményekhez vagy vezetőkhöz kötött megszerzésében és felhasználásában szocializálódnak, ezért mind munkahelyi működésük, mind az intézményekkel, hivatalokkal szembeni elvárásuk az interaktív, részvételi alapú szolgáltatás, ügyintézés, partnerség felé irányul.

A szociodemográfiai meghatározottságokon túl általánossá válnak az olyan közösségi információs és együttműködési formák, amelyek szorosan kötődnek a közösségi média használatához:

- egyre jobban informált a laikusok, célcsoportok, fogyasztók rétege az ismeretek hozzáférhetősége és a horizontális információ-megosztás révén
- növekszik a kreatív tudásmunkások szerepe és aránya a munkaerőpiacon, akik nem csak pénzügyi elismerésre vágnak, hanem láthatóságra és elismerésre a referenciaközegüktől
- a kortársaktól, munkatársaktól való informális tanulás egyenértékűvé válik a formális tanulással, az iskola és tanfolyamok mellett a tudásszerzés harmadik, egyenrangú jelentőségű színtere a „gyakorlati közösség” („communities of practice”)
- a hierarchia helyét a hálózatos szerveződés veszi át

- a nem-lineáris innovációs modellek fokozott térnyerése, amelyben a felhasználók nem csupán a folyamat végén adnak visszajelzést, hanem használati bekapcsolódásuk révén

Ezen szociológiai folyamatok mellett egy szubjektívnak ható, de mindennapi életünket, gazdasági/fogyasztói és karrierdöntéseinket, társadalmi választásainkat jelentős részben meghatározó tényezőt is érzékelünk: a közízlés, divatok, közfelfogások trendjeihez való igazodás, köznapiban szólva a trendiség motivációs (helyenként és időnként kényszerítő) erejét. Ez az általános jelenség fokozottan érvényesül a web 2.0 kapcsán, hiszen az újmédia a trendiség maga – így nem csoda, hogy egész működése a trendiség jegyében zajlik. Belső megoldásai és értékrendszere is a felkapott vagy manipuláltan felkapott tartalmaknak kedvez. A divat fogalma itt igen széles tartományban értelmeződik: a látogatott oldalak, a letöltött alkalmazások, a like-olások, megosztások megvalósítják, de egyben formálják is az érdeklődést, azonosulást.

Mindez természetesen korántsem jelenti azt, hogy ellentmondásmentes, egyenes vonalú és belső törések nélküli volna az újmédia jövő felé vezető fejlődése. A bizonytalanságok a konkrét alkalmazási megoldások, platformok üzleti életciklusán, perspektíváin túl a felhasználást magát is mélyen áthatják. Ezek között kiemelten fontos a szervezeti-intézményi alkalmazást tekintve a tartalomtermelés látszólagos alacsony költsége, időnkénti ingyenessége. Az eredeti tudás és információ létrejötté pénzbe, nagyon sok pénzbe kerül, amit vagy a közösség (állami oktatás, kutatás-fejlesztés, kultúra) finanszíroz, vagy a fogyasztó a használat ellenértékével. Azonban az állami szerepvállalás visszahúzódása ezekről a területekről és a közösségi média ingyenessége két olyan koreszme, ami jelentősen beszűkíti az ilyen forrásokat. Ugyancsak belátható konfliktusokat okoz az individualitás feltétlenségére, az egyes ember szabad döntéseire alapozódó részvétel kiáltó ellentmondása azzal a példátlan joglemondással, amivel a közösségi média felhasználóinak döntő többsége átadja életvitelének, szokásainak, kapcsolatainak, értékeinek, hollétének megismerhetőségét és nyilvántarthatóságát szinte bárki, de a nagy információ-elemző központok számára bizonyosan.

Összegezve: a web 2.0 rendszerszintű alapélménye a tervezhetetlenség, ami együtt jár egy ma még be nem látható mélységű és hatású kommunikációs-kulturális váltással. Ezzel a közszolgáltatási intézményeknek, döntéshozóknak legalább annyira számolniuk kell, mint a piaci cégeknek, hiszen mind a belső munkatársi körök működési rutinjai, mind a velük kapcsolatba kerülők meghatározottsága ehhez az újmédiás szocializáltsághoz kötődik. Természetesen az újmédiás fejlemények nem feltétlenül csak pozitívak vagy lelkesen üdvözlendőek, azonban bizonyos, hogy elkerülhetetlen a kihatásuk a vezetői stratégiákra, feladatokra, gyakorlatokra – és a vezető életére is. Ezért a web 2.0 közegét nem tanácsos ellenséges, érthetetlen, elkerülhető zárványnak tekinteni, hanem ellenkezőleg: a saját aktivitásunkkal magunkra, intézményünkre, szolgáltatásainkra kell szabnunk. Így vagyunk mi magunk a web 2.0 jelene és jövője, s így lehet a hasznunkra, így lehet a miénk a web 2.0 jelene és jövője.

## 6. Ajánlott szakirodalom

### Ajánlott szakirodalom

ALVESSON, M., & DEETZ, S. (1999). Critical theory and postmodernism: Approaches to organizational studies. In S. Clegg & C. Hardy (Eds.), *Studying organization: Theory and method* (pp. 185–211). London: Sage.

BARABÁSI Albert-László (2003) A második láncszem. A véletlenszerű világegyetem *Világosság* 2003/3-4.

Barabási Albert-László (2003). *Behálózva*. Budapest: Magyar Könyvklub.

McAfee, A. E. (2006). "Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration." MIT Sloan Management Review 47(3):

[http://adamkcarson.files.wordpress.com/2006/12/enterprise\\_20\\_-\\_the\\_dawn\\_of\\_emergent\\_collaboration\\_by\\_andrew\\_mcafee.pdf](http://adamkcarson.files.wordpress.com/2006/12/enterprise_20_-_the_dawn_of_emergent_collaboration_by_andrew_mcafee.pdf)

NYÍRI Kristóf (2005). The networked Mind. Talk given at the workshop THE MEDIATED MIND – RETHINKING REPRESENTATION, May 27–28, 2005, The London Knowledge Lab, Institute of Education, University of London.

[http://www.hunfi.hu/nyiri/Nyiri\\_Networked\\_Mind\\_London\\_2005.pdf](http://www.hunfi.hu/nyiri/Nyiri_Networked_Mind_London_2005.pdf)

NYÍRI Kristóf: Towards a Philosophy of M-learning. (2002). Presented at the IEEE International Workshop on Wireless and Mobile Technologies in Education (WMTE 2002), August 29-30, 2002, Teleborg Campus, Växjö University, Växjö, Sweden. [http://www.hunfi.hu/nyiri/m-learning\\_vaxjo.htm](http://www.hunfi.hu/nyiri/m-learning_vaxjo.htm)

Jeffrey W. TREEM and Paul M. LEONARDI (2012). *Social media use in organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association*. Communication Yearbook, 36, 148-189.:

<http://comm.soc.northwestern.edu/leonardi/files/2012/09/socialmedia.pdf>

### Egyéb szakirodalom

United Nations (UN) (2010): *United Nations E-government Survey 2010. Leveraging e-government at a time of financial and economic crisis*. New York: UN–DESA, 95.

BOYD, d. m., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 210–230.

Brown, J. S., & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90–111.

Capgemini (2007). The User Challenge: Benchmarking The Supply Of Online Public Services, European Commission.

Clark, H. H., & Brennan, S. E. (1991). Grounding in communication. In L. B. Resnick, J. M. Levine, & S. D. Teasley (Eds.), *Perspectives on socially shared cognition* (pp.127–149). Washington, DC.: American Psychological Association.

DiMicco, J., Geyer, W., Millen, D. R., Dugan, C., & Brownholtz, B. (2009). People sensemaking and relationship building on an enterprise social networking site. *Proceedings of the 42nd Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press.

Dourish, P. & Bellotti, V. (1992). Awareness and Coordination in Shared Workspaces. Proceedings of the 1992 ACM conference on Computer-supported cooperative work, Toronto: Ontario, Canada.

Efimova, L., & Grudin, J. (2008). Crossing boundaries: Digital literacy in enterprises. In C. Lankshear & M. Knobel (Eds.), *Digital literacies* (pp. 203–226). New York, NY: Peter Lang.

Ehrlich, K., & Shami, N. S. (2010). Microblogging inside and outside the workplace. *Proceedings of the Fourth International Conference on Weblogs and Social Media* (pp. 42–49). Menlo Park, CA: AAAI Press.

Farrell, R. G., Kellogg, W., & Thomas, J. C. (2008, November). *The participatory web and the socially resilient enterprise*. Paper presented at the What to Expect from Enterprise 3.0: Adapting Web 2.0 to Corporate Reality workshop at the 2008 Conference on Computer Supported Cooperative Work, San Diego, CA.

Gartner. (2008). Gartner Highlights 27 Technologies in the 2008 Hype Cycle for Emerging Technologies. Retrieved 11.2.2010, from <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=739613>.

Grudin, J., & Poole, E. S. (2010). Wikis at work: Success factors and challenges for sustainability of enterprise Wikis. *Proceedings of the 6th International Symposium on Wikis and Open Collaboration*. New York: ACM.

Günther, O., Krasnova, H., Riehle, D., & Schönberg, V. (2009). Modeling Micro-Blogging Adoption in the Enterprise. In Proceedings of the Fifteenth Americas Conference on Information Systems, San Francisco.

Fildes, Jonathan (2007) Wikipedia 'shows CIA page edits' :  
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/6947532.stm>

Kai Riemer – Alexander Richter (2010) Tweet Inside: Microblogging in a Corporate Context:  
[https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/6d767b442cc0e928c12577570031a81a/\\$FILE/01\\_Riemer.pdf](https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/6d767b442cc0e928c12577570031a81a/$FILE/01_Riemer.pdf)

Holmes, Ryan (2012). NASA-style mission control centers for social media are taking off  
<http://tech.fortune.cnn.com/2012/10/25/nasa-style-mission-control-centers-for-social-media-are-taking-off/>

- Huh, J., Bellamy, R., Jones, L., Thomas, J. C., & Erickson, T. (2007). BlogCentral: The role of internal blogs at work. *Proceedings of CHI '07 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems* (pp. 2113–2116).
- Jackson, A., Yates, J., & Orlikowski, W. (2007). Corporate blogging: Building community through persistent digital talk. *Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press.
- Kane, G. C., & Fichman, R. G. (2009). The shoemaker's children: Using wikis for information systems teaching, research, and publication. *MIS Quarterly*, *33*, 1–22.
- Kosonen, M., & Kianto, A. (2009). Applying wikis to managing knowledge—A sociotechnical approach. *Knowledge and Process Management*, *16*, 23–29.
- Majchrzak, A., Jarvenpaa, S. L., & Hollingshead, A. B. (2007). Coordinating expertise among emergent groups responding to disasters. *Organization Science*, *18*, 147–161.
- Marchionda, M. (2009). Afraid of using social media internally?: <http://www.prescientdigital.com/articles/intranet-articles/afraid-of-using-social-media-internally/>
- Mejova, Y., Schepper, K. D., Bergman, L., & Lu, J. (2011). Reuse in the wild: An empirical and ethnographic study of organizational content reuse. *Proceedings of the 2011 Annual Conference on Human factors in Computing Systems* (pp. 2877–2886). New York: ACM.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York ; Oxford, Oxford University Press.
- Osimo, D. and C. Centeno (2007). *The elephant and the mice: will web 2.0 change public services? e-Challenges*. Den Haag.
- Rice, R. E. (1987). Computer-mediated communication and organizational innovation. *Journal of Communication*, *37*(4), 65–94.
- Richter, A. & Riemer, K. (2009): *Corporate Social Networking Sites – Modes of Use and Appropriation through Co-Evolution*. In: *Proceedings of the 20th Australasian Conference on Information Systems*. Melbourne: Monash University.
- Scupelli, P., Kiesler, S., et al. (2005). *Project View IM: A Tool for Juggling Multiple Projects and Teams*. CHI 2005. Portland: Oregon, USA.
- Shami, N. S., Ehrlich, K., Gay, G., & Hancock, J. T. (2009). Making sense of strangers' expertise from signals in digital artifacts. *Proceedings of the 27th International Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 69–78). New York: ACM.
- Wagner, C. (2004). Wiki: A technology for conversational knowledge management and group collaboration. *Communications of the Association for Information Systems*, *13*, 265–289. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/cais/vol13/iss1/19>
- Wagner, C., Majchrzak, A. (2007). Enabling Customer-Centricity Using Wikis and the Wiki Way. *Journal of Management Information Systems*. 23(3).



Wattal, S., Racherla, P., & Mandviwalla, M. (2009). Employee adoption of corporate blogs: A quantitative analysis. *Proceedings of the 42nd Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice : learning, meaning, and identity*. Cambridge, Cambridge University Press.

Whittaker, S. (2003). Theories and methods in mediated communication. In A. C. Graesser, M. A. Gernsbacher & S. R. Goldman (Eds.), *Handbook of discourse processes* (pp. 243–286). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Yardi, S., Golder, S. A., & Brzozowski, M. (2009). Blogging at work and the corporate attention economy. *Proceedings of the 27th International Conference on Human Factor in Computing Systems* (pp. 2071–2080). New York: ACM.

Zhang, J., Qu, Y., Cody, J., & Wu, Y. (2010). A case study of micro-blogging in the enterprise: use, value, and related issues. *Proceedings of the 28th International Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 123–132). New York: ACM.

Zhao, D., & Rosson, M. B. (2009). How and why people Twitter: The role that microblogging plays in informal communication at work. *Proceedings of the 2009 International Conference on Supporting Group Work* (pp. 243–252). New York: ACM.

Zimmer, M. (2008). "Preface: Critical Perspective on web 2.0." *First Monday* 13(3).

Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.  
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,  
Telefon: +36(1)432-9000  
Web: [www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszachenyiterv.gov.hu](http://www.ujszachenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.